



Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática

School management of managers in educational institutions: Systematic review

Gestão escolar por líderes escolares em instituições educacionais: uma revisão sistemática

ARTÍCULO DE REVISIÓN



Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.655>

Ines Jihuallanca Ruelas 

rine.saj24@gmail.com

Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

Artículo recibido 15 de mayo 2023 | Aceptado 22 de junio 2023 | Publicado 24 de julio 2023

RESUMEN

La gestión escolar en Perú enfrenta desafíos significativos, incluyendo limitaciones en recursos financieros, desigualdades en el acceso educativo, falta de formación docente, problemas de infraestructura, retención y motivación del personal educativo, así como dificultades en la implementación de tecnología educativa. Por ello, el objetivo de este estudio es analizar influencia de la gestión escolar de los directivos dentro de las instituciones educativas. El análisis se llevó mediante una revisión sistemática apoyada en la declaración PRISMA; las fuentes seleccionadas fueron de Redalyc, Scielo, Scopus, Dialnet, Researchgate. Los resultados de búsqueda arrojaron 153 artículos, acerca de gestión escolar; bajos los criterios de inclusión, artículos publicados con 10 años de antigüedad, relevancia de la información, fuentes confiables, publicaciones en español, inglés, portugués; criterios de exclusión duplicidad de publicaciones, fuentes ajenas al tema, obteniendo finalmente 46 artículos según ecuación de búsqueda. Se concluye que la mejora de la gestión escolar no solo contribuirá a superar las problemáticas existentes, sino que también impulsará un ambiente educativo más eficiente, equitativo y propicio para el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes en Perú.

Palabras clave: Gestión escolar; Gestión directiva; Instituciones educativas; Mejoras en la enseñanza y aprendizaje

ABSTRACT

School management in Peru faces significant challenges, including limitations in financial resources, inequalities in educational access, lack of teacher training, infrastructure problems, retention and motivation of educational personnel, as well as difficulties in the implementation of educational technology. Therefore, the objective of this study is to analyze the influence of school management by school administrators within educational institutions. The analysis was carried out through a systematic review supported by the PRISMA statement; the selected sources were Redalyc, Scielo, Scopus, Dialnet, Researchgate. The search results yielded 153 articles on school management; under the inclusion criteria, articles published 10 years ago, relevance of the information, reliable sources, publications in Spanish, English, Portuguese; exclusion criteria were duplicity of publications, sources outside the subject, finally obtaining 46 articles according to the search equation. It is concluded that the improvement of school management will not only contribute to overcome the existing problems, but will also promote a more efficient, equitable and conducive educational environment for the learning and development of students in Peru.

Key words: School management; School management; Educational institutions; Improvements in teaching and learning

RESUMO

A gestão escolar no Peru enfrenta desafios significativos, incluindo limitações nos recursos financeiros, desigualdades no acesso à educação, falta de treinamento de professores, problemas de infraestrutura, retenção e motivação do pessoal educacional, bem como dificuldades na implementação da tecnologia educacional. Portanto, o objetivo deste estudo é analisar a influência da gestão escolar pelos líderes escolares nas instituições educacionais. A análise foi realizada por meio de uma revisão sistemática apoiada pela declaração PRISMA; as fontes selecionadas foram Redalyc, Scielo, Scopus, Dialnet, Researchgate. Os resultados da pesquisa produziram 153 artigos sobre gestão escolar; sob os critérios de inclusão, artigos publicados há 10 anos, relevância das informações, fontes confiáveis, publicações em espanhol, inglês e português; critérios de exclusão: duplicidade de publicações, fontes fora do assunto, obtendo-se, finalmente, 46 artigos de acordo com a equação de pesquisa. Conclui-se que a melhoria da gestão escolar não só contribuirá para a superação dos problemas existentes, mas também promoverá um ambiente educacional mais eficiente, equitativo e propício para o aprendizado e o desenvolvimento dos alunos no Peru.

Palavras-chave: Gestão escolar; Gestão escolar; Instituições educacionais; Melhorias no ensino e na aprendizagem

INTRODUCCIÓN

La gestión del director escolar en los centros educativos, esta referida a las actividades que tiene como finalidad asegurar la información, creación e incremento sistemático de las condiciones pedagógicas, organizativas y situacionales para el desarrollo de la enseñanza y aprendizaje de los discentes, conjuntamente con la participación de la junta directiva (Almerindo, 2018). Por otra parte, se entiende que la gestión escolar, es un proceso de retroalimentación e interrelación de la comunidad estudiantil, donde se superan los problemas habituales que suceden durante la enseñanza y aprendizaje, que tiene como meta resolver un problema vigente, la deserción escolar. A partir de lo anterior, se entiende que el proceso de enseñanza y aprendizaje, permiten el desarrollo integral del estudiante, ya que, es un proceso riguroso, específico, sistematizado, cuyo resultado se evidencia a largo plazo.

La gestión escolar, aplica los principios de la administración dentro de las instituciones educativas, también es conocida como gestión educativa, en este proceso se emplea técnicas, instrumentos, métodos que apoyan las estrategias de liderazgo, para alcanzar los fines de este desarrollo integral, que tienen como beneficiarios directos los estudiantes, se debe trabajar con toda la comunidad educativa, directiva, docentes, alumnos y padres de familia, haciendo un trabajo en conjunto y logrando la unión de los diferentes actores, se podrá construir una comunidad educativa sólida. Para algunos teóricos la gestión escolar de directores es un

término que ha ido tomando fuerza en los últimos años, por ende, existen diferentes concepciones, debido a que es una disciplina en desarrollo, por lo que hace que sea una disciplina en construcción de una identidad (Casassus, 2000). Poner en evidencias las dinámicas y formas que toma la gestión escolar en los centros educativos, conduce a la creación de nuevos conocimientos de las falencias en el sistema educativo, conllevando a realizar propuestas para mejorar la enseñanza en el país (Quintana, 2018).

Además, la gestión escolar es considerada como una propuesta de reforma en el sistema educativo, debido a que se toma en consideración tres pilares fundamentales: la gestión, administración y dirección (UNESCO, 1994). Es por ello, que el director de un centro educativo debe aplicar la gestión escolar direccionada a generar cambios representativos, no solo al personal docente de la institución educativa, sino influir en la conducta de los miembros de la comunidad escolar, de esta manera estarán orientados a que realicen de forma constante y disciplinada sus actividades, encaminados al cumplimiento de las metas. Bajo la misma línea Bolívar (2019), menciona que en España la gestión escolar requiere de cambios en el ámbito: administrativo, autonomía, cooperación, colaboración, con la finalidad de lograr una gestión optima, para fortalecer las políticas públicas.

En Latinoamérica investigaciones señalan la relevancia de la gestión escolar y el aprendizaje, al respecto mencionan que el liderazgo de los directivos en países de Latinoamérica, deben

tener capacidades como lograr trabajo en equipo, identificación de metas, asumiendo responsabilidades con la finalidad de alcanzar mayores logros en el aprendizaje (Cuenca y Cáceda, 2017). También en Brasil establecen que los efectos del liderazgo en directores, se evidencia en un liderazgo trascendental para fortalecer la gestión escolar, relacionada con la eficacia escolar (Sendra y Marconi, (2020). En el mencionado estudio se reafirma que se deben identificar las habilidades de los candidatos a director, éstos deben cumplir con las condiciones y competencias en el desarrollo de sus funciones.

También, Romero (2021) alude que el liderazgo directivo es un aspecto esencial para conseguir los objetivos en las instituciones educativas, bajo esta premisa en el contexto local, el liderazgo permite dirigir equipos de trabajos multidisciplinarios, es componente imprescindible para establecer el camino del aprendizaje. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la labor del directivo es fundamentalmente para buscar los mecanismos adecuados y vincular la conducta del directivo con la de la colectividad educativa.

En Perú, de acuerdo al MINEDU (2023) enmarca los lineamientos de la gestión escolar en la Institución Educativa bajo del DS. N 006-2021, esta normativa tiene como fin el fortalecimiento de las políticas de administración desarrolladas en la gestión escolar, hace mención a tres comités, que están encargados de promover el liderazgo, responsabilidad y el cumplimiento de los compromisos de la gestión escolar. El director

entrará en coordinaciones con los comités, para hacer uso de la guía como una herramienta, para reconocer, organizar y realizar la distribución actividades que conlleva la gestión en los centros educativo.

El MINEDU brinda cuatro dimensiones de la gestión escolar: estrategia, pedagogía, administración y comunidad estudiantil, pese a estos documentos no existe un avance en disminuir las diferencias de las desigualdades en cuanto al aprendizaje, por lo que, indica al director como principal responsable frente a esta problemática, ya que, solo se enfoca en los aspectos administrativos, sin contar con un plan de ejecución, realizando solo funciones de ejecución de normas y directivas, por ende las tres dimensiones restantes muchos directores los dejan de lado, por falta de capacitación o desinterés, incrementando la deserción estudiantil.

La gestión escolar, comprende la optimización de los procesos educativos, atendiendo las necesidades de los estudiantes, profesores y perfeccionado los procesos pedagógicos, así mismo, contempla los proyectos educativos, el desarrollo del liderazgo compartido, técnicas organizacionales e identifica el entorno social, cultural, político del centro educativo, se encarga de la gestión directiva, pedagógica y académica, financiera y administrativa, comunitaria. El objetivo del presente estudio es analizar influencia de la gestión escolar de los directivos dentro de las instituciones educativas. En tal sentido, se buscó responder a la siguiente interrogante: ¿Cuál es la influencia de la

gestión escolar de los directivos en instituciones educativas de nivel secundario como herramienta para mejorar el proceso enseñanza y aprendizaje?

La importancia de este estudio radica con la relevancia en la mejorar de los procedimientos pedagógicos mejorando el aprendizaje del estudiante. En tal sentido, existe evidencia científica, que reafirma que una óptima gestión escolar por parte de los directivos incrementa el aprendizaje del discente (Montoya, 2021). En este entender, la gestión escolar de los directivos servirá de referente, para conocer la interacción entre los mismos educadores, considerando estrategias con base metodológica fundamental en línea con el enfoque de desarrollo profesional de los docentes.

METODOLOGÍA

El diseño metodológico empleado fue la revisión sistemática, apoyada en la declaración PRISMA, la búsqueda se realizó en la plataformas y bases de datos como Scielo, Redalyc, Researchgate, Dialnet, ScienceDirect, Scopus y Google Scholar. Con la finalidad de dar respuesta al objetivo trazado, como criterios de búsqueda solo se consideraron estudios primarios con enfoques de análisis cuantitativo y cualitativa, bajo la búsqueda

booleana: “Gestión escolar”, “Gestión directiva”, “Gestión escolar del director”, “Funciones de la directiva”, "School management" "Directive management" "School management of the director" "Functions of the directive", los conectores fueron of, the. Los resultados arrojaron en la fase inicial 153 artículos, respecto a la gestión escolar, para ello, se aplicaron criterios de inclusión, que los artículos correspondieran a publicaciones realizadas en los últimos 10 años, relación con el tema, fuentes confiables, publicaciones en español, inglés y portugués, que tengan respaldo académico. Como criterios de exclusión se consideró los siguientes parámetros, duplicidad de revistas, que no cuenten con la información requerida.

En la Figura 1 se resaltan los resultados búsqueda donde se pudieron identificar de forma general en 153, posteriormente, después de eliminar los documentos duplicados quedaron 130, posteriormente, se revisaron y descartaron 50 fuentes por no tener relevancia e importancia en el análisis, además de estar incompletas, quedando 80 artículos que se encontraban completos, para finalizar se establecieron después de la revisión y clasificación general 46 artículos para analizar.

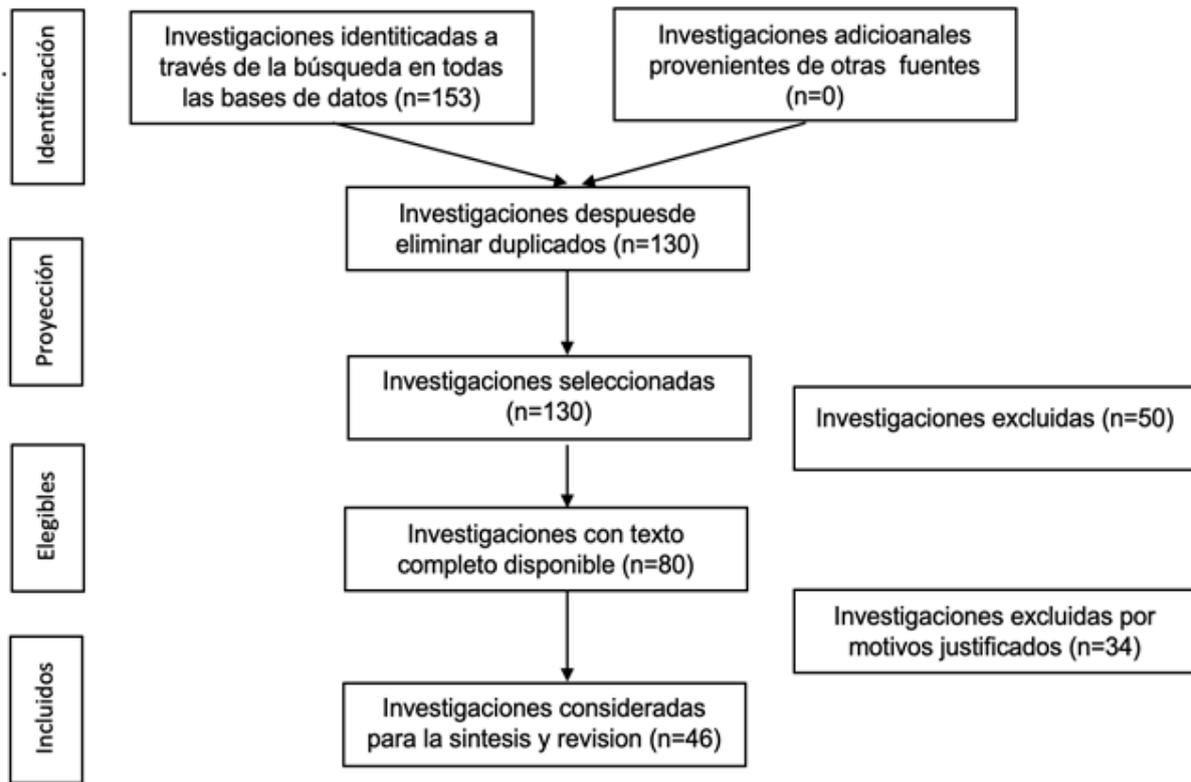


Figura 1. Esquema de búsqueda según criterios

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

Realizando el proceso de sistematización de los artículos relacionados a la gestión escolar de los directivos en instituciones educativas, se trabajó

con 46 artículos, las fuentes seleccionadas fueron sistematizada según autor, año de publicación, idioma, metodología.

Tabla 1. Resumen de agrupación de los artículos seleccionados de gestión escolar.

Autor (es) año	Idioma	Base de datos	Metodología
Quispe (2019)	Español	Redalyc	Descriptiva
Almerindo (2018)	Español	Redalyc	Descriptiva
Bandeira et al. (2020)	Portugués	Redalyc	Descriptiva
Bernado (2020)	Portugués	Redalyc	Descriptiva
Bravo et tal. (2020)	Español	Redalyc	Descriptiva
Quintana (2018)	Español	Redalyc	Cuantitativa
Bejarano et al. (2022)	Español	Redalyc	Cualitativa
Rivero (2019)	Español	Redalyc	Cuantitativa
Echegaray y Expósito (2021)	Español	Redalyc	Revision Sistemática
Garcia (2021)	Español	Redalyc	Revision Sistemática

Autor (es) año	Idioma	Base de datos	Metodología
Araujo (2022)	Portugués	Scielo	Fenomenografico
Rodríguez (2022)	Español	Scielo	Descriptiva
Padilla y Vargas (2022)	Español	Scielo	Cualitativa
Moura y Rodrigues (2022)	Portugués	Scielo	Cualitativa
Santos y Cervi (2021)	Portugués	Scielo	Cualitativa
Peniche et al. (2023)	Español	Scielo	Mixto
Ganimian y Hansen (2020)	Español	Dialnet	Descriptiva
Echeverri y López (2020)	Español	Scielo	Mixto
Castro (2009)	Español	Dialnet	Cualitativa
Garda (2010)	Español	Dialnet	Cualitativa
Yeomans (2020)	Español	Dialnet	Cualitativa
Mota (2017)	Portugués	Dialnet	Cualitativa
Nuñez et al. (2022)	Español	Dialnet	Revision Sistemática
Piedade y Dorotea (2021)	Portugués	Dialnet	Cualitativa
Garcia y Miranda (2017)	Portugués	Dialnet	Etnográfico
Palmeros y Pérez (2014)	Español	Dialnet	Cualitativa
Morales (2019)	Español	Dialnet	Descriptiva
Figueroa (2019)	Español	ResearchGate	Descriptiva
Martínez (2019)	Español	ResearchGate	Mixta
Lusquiño (2018)	Español	ResearchGate	Descriptiva
Narváez (2023)	Español	ResearchGate	Cualitativa
Bolívar (2021)	Español	ResearchGate	Cualitativa
Robles et al. (2023)	Español	ResearchGate	Descriptiva
Borges y Nobre (2022)	Portugués	ResearchGate	Revision Sistemática
Vite et al. (2023)	Español	ResearchGate	Descriptiva
Espinoza et al. (2022)	Español	ResearchGate	Descriptiva
Calongos (2022)	Español	ResearchGate	Cualitativo
Aquino (2022)	Español	ResearchGate	Descriptiva
Pacco y Dávila (2022)	Español	ResearchGate	Revisión sistemática
Misad et al. (2022)	Español	ResearchGate	Cualitativa
Peñaloza et al. (2023)	Español	ResearchGate	Cuantitativo
Barrientos y Taracena (2008)	Español	Redalyc	Descriptiva
Sardon (2017)	Español	Scielo	No experimental
Marambio (2018)	Español	Scielo	Descriptiva

Respecto a la Figura 2, se visualiza la agrupación de la base de datos de artículos publicados de la gestión escolar, la base de datos con mayor porcentaje fue ResearchGate

con un (30%), seguido de Dialnet (26%), Redalyc (24%) y con el menor promedio fue Scielo (20%). En ese entender se constata las fuentes confiables consultadas acerca de la gestión escolar.

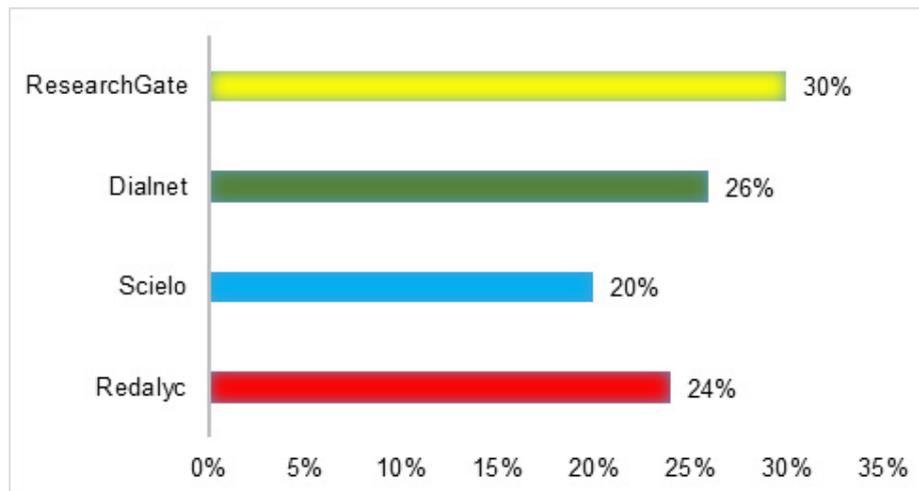


Figura 2. Origen de las fuentes.

En la Figura 3, referente a la metodología se puede observar que el (34,78%) son de enfoque cualitativo, el (30,43%) descriptivo, revisión sistemática (13,04%), mixta y cuantitativa con un promedio cada una de (6,52%), no experimental

(4,35%), fenomenográfico y etnográfico (2,17%) cada uno de los artículos empleo una metodología distinta para analizar la gestión escolar en diferentes ámbitos y tiempos.

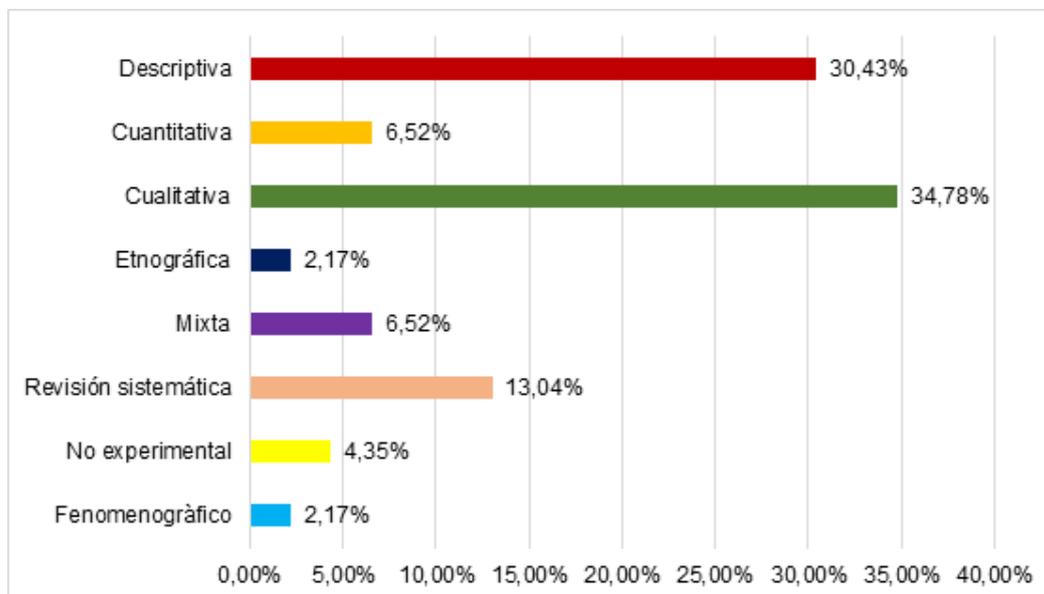


Figura 3. Metodología.

En la Figura 4, concerniente al idioma de las revistas consultadas, el (80,43%) fueron en el idioma español, (19,57%) en portugués. Estos

datos, nos permiten afirmar que existe mayores fuentes bibliográficas en español para la gestión escolar.

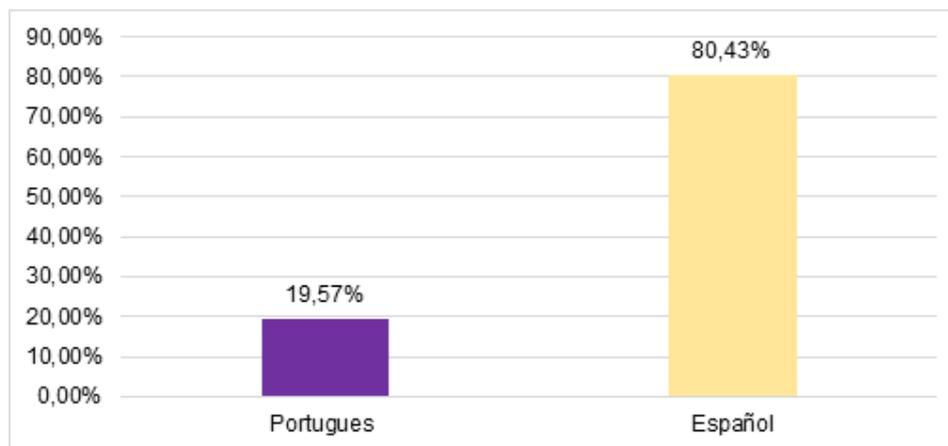


Figura 4. Idioma de las revistas consultadas.

De acuerdo a los estudios seleccionados para el análisis se pudo contemplar que la gestión escolar requiere de diferentes actitudes y capacidades para realizar las funciones en los centros educativos de jornada laboral completa. Estas actividades no solo se enfocan en aspectos burocráticos, ya que tiene como principio lograr una articulación de conocimientos, áreas y tiempos, tanto formales como informales de la comunidad educativa (Bernado, 2020). Además, Quintana (2018) menciona que es responsabilidad del director demostrar las adaptaciones y cambios que puede tener la gestión escolar dentro de las instituciones educativas, logrando comprender la relevancia que tiene este proceso para el aprendizaje, conllevando a propuestas que cuenten con las estrategias pertinentes, sumaran y optimizaran la educación del país. La elaboración de este artículo comprende la investigación de lineamientos, habilidades que debe seguir y contar los directivos respecto a la gestión escolar. Durante el proceso de administrar

y dirigir un centro educativo, el papel fundamental del director cobra relevancia, debido a que tiene como finalidad alcanzar un aprendizaje significativo dentro de los discentes, asimismo una adecuada formación integral, se entiende que generar cambios requiere de una óptima gestión escolar (Bejarano et al., 2022).

La institución educativa tiene un papel fundamental, porque será el escenario, donde la directiva impulsa el desarrollo de la administración, enfocándose en los cambios e innovaciones, identificando las falencias de la organización, para luego proceder a subsanarlas Marambio (2018). Además en Rivero (2019) manifestó, que existe un problema recurrente dentro de las normativas y políticas, que es la desarticulación en la toma de decisiones, trabajadas para la implementación de proyectos educativos. En donde Echegaray y Expósito (2021) señalan que se debe prestar atención a las normativas que buscan garantizar la convivencia escolar, a través de las políticas

educativas para guiar los lineamientos de la institución y así incrementar la participación de la comunidad estudiantil durante el proceso de enseñanza de los estudiantes.

Por otra parte, Quispe (2019) menciona que los directores son un elemento esencial para el desarrollo de las instituciones educativas. En este sentido, el logro de los objetivos organizacionales trazados depende de la capacidad de organización, liderar y reunir a los miembros. Esta peculiaridad de los docentes y directores de los centros educativos hace un contraste en el funcionamiento del puesto pues se deben atender aspectos administrativos, educativos, organizacionales y de gestión comunitaria. Se pudo observar que existe una tendencia a tener una alta orientación a la gestión administrativa (García, 2021).

De esta manera se establece que los directores son los docentes encargados de planificar, programar, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades que apoyan el funcionamiento de una institución educativa. También, son los encargados de organizar, apoyar, asesorar y motivar a los educadores, así como de crear escenarios útiles para el aprendizaje. Por lo tanto, un líder debe brindar apoyo educativo a los maestros (Padilla y Vargas, 2022).

En Moura y Rodrigues (2022) se pudo evidenciar en su postura que el director es el encargado de liderar la gestión escolar y lo transmite a los padres de los estudiantes del centro educativo. Sugieren que para que una escuela sea efectiva, sus políticas educativas deben funcionar

bien, hará énfasis en estilos de liderazgo educativo, participativo y requiere un esfuerzo concertado y comprometido de los directivos (Peniche et al., 2023).

Para Ganimian y Hansen (2020) existe una influencia que tienen los directores dentro de los centros educativos, ésta está ligada al nivel de aprendizaje del estudiante. En países como Estados Unidos y Canadá manifiestan que los directores agregan valor a la aprehensión de conocimientos, al ajustarse las características y necesidades del estudiante. Demostrando que las prácticas de gestión escolar inadecuadas en los centros educativos afectan las oportunidades que tienen los estudiantes para aprender. A esto Echeverri y López (2020) sugieren que debe existir un liderazgo escolar, el cual debe abarcar la cima de la agenda educativa en todo el mundo, debido a que éste juega un papel crucial en la mejora del rendimiento escolar al influir en la motivación y las habilidades de los docentes, así como en el entorno y el clima escolar.

El estudio de Montoya (2021) sugiere que las políticas educativas dentro de la gestión escolar, está basada en cumplir un papel como administradores; ya que el liderazgo de aprendizaje se presenta como un esfuerzo transformador para mejorar la educación, además, desde un punto de vista sistémico, la función administrativa es productiva, y establece relaciones sobre cómo crear canales para una cultura escolar positiva. De esta manera, Glasserman et al., (2016) enfatiza que la presencia de los directores en el sistema educativo

cobra cada vez más importancia como agentes de cambio y responsables de la transformación de los centros educativos.

Al respecto, Morales (2019) establece que cuando en una escuela se desempeña correctamente la gestión escolar, se reconoce la labor que realizan los líderes escolares, enfocándose en hacer de la escuela un proyecto de administración conjunta para brindar la mejor educación posible para todos. Esto significa que hay más aclaraciones educativas más allá del nivel administrativo. Vista desde otra perspectiva, la gestión escolar es percibida como el momento que ocurre dentro del proceso real que dirige las corrientes establecidas en las relaciones internas y externas, y tiene por objeto orientar el uso de la escuela, de forma correcta, caracterizado como una actividad continua del proceso, siendo un recurso escolar para mejorar el servicio educativo (Figueroa, 2019).

Sin embargo, dado que el liderazgo escolar es un componente dinámico en el sistema educativo, trabaja en conjunto con el liderazgo y organización de la comunidad educativa, construyendo e instalando los proyectos educativos, logrando así los mejores resultados (Narvaez, 2023). También es preciso, comprender a la gestión escolar como un conjunto de políticas y procedimientos implementados por directores y docentes con la finalidad de incrementar la calidad de la educación, el desempeño docente y el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes (Robles et al., 2023).

La gestión escolar en la educación es desarrollada en un proceso de seguimiento acompañado por el director. Los directores, como responsables de las instituciones educativas, deben observar el desarrollo de los casos docentes con el objetivo de brindar apoyo para mejorar el desempeño (Borges y Nobre, 2022).

Para cerrar, los referentes teóricos de la gestión escolar, establecer la comprensión e importancia de la gestión escolar dentro de los centros educativos a partir de las siguientes características: diseñar, construir y evaluar que posibilita un trabajo óptimo, al mismo tiempo posibilita el desarrollo de nuevas políticas para regular el funcionamiento de las instituciones educativas. Esto demuestra que los objetivos centrales de la gestión escolar son lograr un aprendizaje de calidad relacionado con la toma de decisiones acertadas, la colaboración, la eficiencia de los procesos, el liderazgo, la práctica docente, la actividad colaborativa y de gestión en la comunidad educativa (Vite et al., 2023; Calongos et al., 2022; Aquino, 2022).

Discusión

En síntesis, y según el análisis realizado en los estudios sistematizado en esta búsqueda se asume que la administración pública en el sector de la educación conserva características generales del modelo burocrático, es decir, si los niveles más bajos de autoridad asumen diferentes visiones de la gestión escolar, se crean brechas en cuanto a los conceptos. Esta situación condujo a conocer

la realidad problemática que presenta la gestión escolar dentro de las instituciones educativas.

Por lo tanto, el análisis propuesto en esta investigación, es ubicar la gestión escolar dentro de las políticas educativas del gobierno de la administración, y la dirección como un núcleo de partida para la articulación de los diferentes actores que participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje en las escuelas.

La búsqueda de información por medio de la revisión sistemática permitió obtener un panorama del inicio, evolución y propósito que tiene la gestión escolar por parte de los directores en los centros educativos, permitiendo documentar las propuestas establecidas por los diferentes autores: a) no hacen énfasis la importancia que tiene el gobierno para el proceso enseñanza en la educación, ya que, por medio de normativas y programas, se incrementaría el aprendizaje de los estudiantes, b) las capacidades de los directores deberán ser evaluadas con rigurosidad, porque juegan un papel importante para contar con una convivencia democrática dentro de las instalaciones del centro educativo.

Se puede evidenciar que en cada punto expuesto se identifica la relevancia que tiene el liderazgo educativo para alcanzar un aprendizaje en los alumnos, aspecto que analizado dentro de las políticas de estado. A pesar de la importancia que tiene el liderazgo dentro de la directiva de la gestión escolar, en el Perú hay muy pocas investigaciones dedicadas al aprendizaje y el rendimiento académico de los estudiantes.

Por lo tanto, el rol de los directores como líderes educativos significa repensar la gestión educativa en este nuevo escenario, que requerirá de todo el personal institucional para asegurar que el 100% de los estudiantes participen en la educación, lo que significa una reestructuración y replanteamiento de la gestión escolar a través de acción inmediata, incluido el compromiso. Por lo dicho, el papel trascendental del líder educativo es mostrar cómo afrontar con convicción y responsabilidad los retos y exigencias que se plantean para asegurar la cobertura estudiantil en la educación para alcanzar el éxito en el aprendizaje.

CONCLUSIÓN

La gestión escolar ha ido evolucionando de una función administrativa de carácter prescriptivo a la de liderazgo educativo. Los directores son líderes que brindan apoyo educativo a los docentes, promueven buenas prácticas docentes y respetan las necesidades de aprendizaje de sus alumnos. Así, las capacidades y conocimientos es el segundo factor en relación con el éxito del aprendizaje, después de la influencia del docente como gestor del aprendizaje en el aula. El liderazgo de los líderes escolares debe reflejarse en la gestión escolar, esto es importante para la convivencia de los miembros de la comunidad educativa. La gestión escolar no solo es la base para mejorar el aprendizaje, sino que también fomenta la mejora continua de los docentes. En Perú existe un creciente interés por comprender las

características de la gestión escolar desde un punto de vista administrativo.

Respecto a las habilidades sociales de un buen líder, serán determinantes para instaurar la gestión escolar, acompañado de las interrelaciones entre docentes-alumnos y director-docentes, un ejemplo de ello es la comunicación efectiva y positiva, la confianza en uno mismo y la autodisciplina son elementos claves a la hora de elegir directores para dirigir un centro educativo. A esto se deberá sumar conocimientos técnica y visión a futuro.

La gestión escolar será eficaz si asegura la implementación de políticas educativas para garantizar una enseñanza de calidad, la implementación de procesos educativos asegura el desarrollo de habilidades sociales y la creación de un ambiente educativo propicio para la formación integral de los estudiantes. Estos entornos están caracterizados por preferir las relaciones interpersonales armoniosas. Promoviendo la convivencia armoniosa.

Se debe realizar diferentes estudios de enfoque cualitativo que observe, describa y analice la gestión escolar, así como la función de los líderes. Se trata de investigar las interacciones con profesores y alumnos en el aula. Evalúa las habilidades de liderazgo de los directores y las estrategias de gestión que utilizan para normalizar el ambiente escolar. Se reconocen debilidades y fortalezas.

CONFLICTO DE INTERES. La autora declara que no existe conflicto de interés para la publicación del presente artículo.

REFERENCIAS

- Almerindo, A. (2018). O diretor enquanto gestor e as diferentes pressões e dilemas da prestação de contas na escola pública. *Redalyc*, 43, 327-344. doi: DOI: 10.18593/r.v43iesp.17538
- Aquino, O. (2022). Estilo de liderazgo y nivel de desempeño en la gestión escolar. *ResearchGate*, 11(1), 9-24.
- Araujo, R., Schunk, L., y D'angelo, M. (2022). Concepções de gestão escolar democrática: estudofenomenográfico com diretores de escolas públicas. *SciELO*, 1-19. doi:<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.5105>
- Bandeira, M., Oliveira, N., y Mileo, I. (2020). A eleição direta de diretor escolar: desafios na gestão democrática no município de Medicilândia – Pará. *Redalyc*, 24(2), 448-477. doi:<https://doi.org/10.22633/rpge.v24i2.13609>
- Barrientos, A., Y Taracena, R. (2008). La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. *Redalyc*, 13(36), 113-141.
- Bejarano, P., Fernandez, A., Centurion, A., & Lima, L. (2022). Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una Red educativa en Perú. *Redalyc*, 28(5), 1-12. doi: <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38152>
- Bernado, E. (2020). Educación en tiempo integral: algunos desafíos para la gestión escolar. *Redalyc*, 15(1), 79-94. doi:<https://doi.org/10.21723/riaee.v15i1.12116>
- Bolívar, A. (2019). Políticas de Gestión Escolar desde una Perspectiva Comparada: Políticas de Gestión Escolar desde una Perspectiva Comparada. Granada: Universidad de Granada. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7136351>
- Bolívar, A. (2021). Liderazgo educativo y gestión escolar. *ResearchGate*, 69-71. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/355166908_Liderazgo-educativo-y-gestion-escolar
- Borges, E., y Nombre, J. (2022). Cultura informacional: aspectos relevantes no desenvolvimento da gestão do escolar.

- ResearchGate, 34-45. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/367377348_CULTURA_INFORMACIONAL_ASPECTOS_RELEVANTES_NO_DESENVOLVIMIENTO_DA_GESTAO_ESCOLAR
- Bravo, J., Bocangel, G., y Marin, G. (2020). Gestión pedagógica y el rendimiento escolar en el área de matemática. *Redalyc*, 14(1), 48-54. doi: <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.535>
- Calongos, c., Cueva, D., y Muro, J. (2022). La gestión escolar basada en el pensamiento complejo. *ResearchGate*, 6(6), 2246. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3677
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). UNESCO.
- Castro, F. (2009). Representación de los procesos de gestión escolar y práctica pedagógica en establecimientos educacionales con Programa Liceo para Todos. *Dialnet*. doi:[10.35376/10324/78](https://doi.org/10.35376/10324/78)
- Cuenca, R., y Caceda, J. (2017). Ideales Normativos y praxis: patologías sociales sobre directivos escolares en el Perú. *Reice*, 15(2), 5-29. doi:<https://doi.org/10.15366/reice2017.15.2.001>
- Echegaray, C., y Expósito, C. (2021). El paradigma de la convivencia en la gestión escolar: políticas educativas y marco legal. *Redalyc*, 1(31), 51-65. doi: <http://dx.doi.org/10.37177/unicen/eb31-287>.
- Echeverri, L., y Lopez, F. (2020). La importancia de la gestión escolar en el ámbito pedagógico en una primaria pública del estado de México. *Scielo*, 2(12), 1-1-. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7861269>
- Espinoza, K., Vera, M., y Palacios, F. (2022). Gestión escolar y su incidencia en la calidad educativa, distrito de educación junín - bolívar. *ResearchGate*, 3(2), 81-92. doi: <https://doi.org/10.56124/jbs.v3i2.0007>
- Figuroa, I. (2019). Gestión escolar y desempeño en las instituciones de educación media. Un análisis confirmatorio con sistemas de estructuras estructurales. *ResearchGate*, 6(1), 69-87. doi: <https://doi.org/10.37533/cunsurori.v6i1.42>
- Ganimian, A., y Hansen, S. (2020). La formación de directores ¿puede mejorar la gestión escolar? Evidencia a corto plazo de un experimento en Argentina. *Dialnet*(166), 67-83. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7745421>
- García, H. (2021). Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio, Perú. *Redalyc*, 45(2), 1-15. doi: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- García, P., y Miranda, N. (2017). A gestão escolar e a formação docente. *Dialnet*, 12(4), 2210-2230. doi:<https://doi.org/10.21723/riaee.v12.n4.out./dez.2017.9283>
- Garda, V. (2010). El liderazgo y supervisión del director en el trabajo docente y su influencia en el clima organizacional en una gestión escolar de calidad. *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=63995>
- Glasserman, L., Gavotto, O., y Ramirez, N. (2016). El papel de la gestión del director escolar en el programa Mi Compu.Mx. *Dialnet*, 17(2), 91-108. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5355/535554762007.pdf>
- Lusquino, C. (2018). Gestión escolar para la mejorar de los aprendizajes. *ResearchGate*, 3(2), 4-18. doi: <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9298>
- Marambio, C. (2018). Experiencia de gestión educativa escolar. Una acción dinámica para la transformación cultural. *Educar*, 54(1), 205-226. Obtenido de <https://raco.cat/index.php/Educar/article/view/331866>.
- Martínez, E. (2019). Gestión escolar y compromiso organizacional en el logro de aprendizajes de educación Intercultural Bilingüe en el nivel primario. *ResearchGate*, 3(1). Obtenido de <https://doi.org/10.17162/rmi.v3i1.1110>
- MINEDU (2023). Guía para la gestión escolar en I.I.EE. y programas educativos de educación básica. Lima: MINEDU. Obtenido de <https://observatorio.minedu.gob.pe/almacenamiento/2023/03/guia-gestion-escolar.pdf>

- Misad, R., Dávila, O., y Misad, K. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica. *ResearchGate*, 2(2), 7-24.
- Montoya, A. (2021). La gestión escolar y su relación con el liderazgo para el aprendizaje desde la percepción del director. *Dialnet*, 6(2), 92-98. doi:<https://doi.org/10.22463/25909215.3259>
- Morales, P. (2019). Modelo de gestión escolar para el desempeño profesional eficiente de los directores de instituciones educativas públicas de Lambayeque. *Dialnet*, 11(1), 34-41. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12893/2276>
- Mota, J. (2017). Gestão escolar no contexto gerencialista. *Dialnet*, 42(2), 259-280. doi:10.18593/r.v42i2.12535
- Moura, V., y Rodrigues, A. (2022). Papel do diretor na gestão da educação infantil desão José de Mipibu, rn - Brasil. *Scielo*. doi:<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.3464>
- Narváez, L. (2023). Recorrido Histórico e Investigativo sobre la Gestión Escolar: una mirada desde la Política Pública Educativa Colombiana. *ResearchGate*, 10(3). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5739
- Núñez, D., Pla, R., y Gonzales, K. (2022). Criterios de directores de escuelas primarias del municipio Venezuela sobre la creatividad en su gestión escolar. *Dialnet*, 20(1), 65-80. doi:<http://orcid.org/0000-0002-0727-4384>
- Pacco, R., y Dávila, O. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *ResearchGate*, 6(4), 3002. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809
- Padilla, O., y Vargas, J. (2022). El liderazgo en la gestión del director. *Scielo*, 6(1), 20-40. doi:<https://doi.org/10.32719/26312816.2022.6.1.11>
- Palmeros, G., y Pérez, J. (2014). Los directores y la gestión escolar en la educación obligatoria mexicana. *Dialnet*, 275-277. Obtenido de <https://n9.cl/uzmk0>
- Peniche, R., Ramon, C., Pedroza, L., y Osuna, N. (2023). Prácticas de gestión escolar en bachilleratos de alta y baja eficacia escolar en Aguascalientes, México. *Scielo*, 28(97). Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662023000200447&script=sci_arttext
- Peñaloza, A., Peñaloza, C., Lezama, L., y Díaz, M. (2023). Implementación de políticas ambientales en la gestión escolar peruana. *ResearchGate*, 4(6).
- Piedade, J., y Dorotea, N. (2021). Validação da escala de utilização das tecnologias digitais na gestão escolar. *Dialnet*, 23(3), 757-775. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8047249>
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Redalyc*, 21(2), 1-27. doi:10.5294/edu.2018.21.2.5
- Quispe, R. (2019). Programa de segunda especialidad en gestión escolar y desarrollo del liderazgo pedagógico en directores de la UGEL Huamanga. *Redalyc*, 9(17), 1-8. doi:<https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2019.17.515>
- Rivero, E. (2019). La gestión de la convivencia escolar: una aproximación desde las líneas de política educativa en México. *Redalyc*, 14(2), 57-56. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-57662019000200057
- Robles, J., Jiménez, E., Marroquin, R., y Cavera, F. (2023). La gestión escolar, el liderazgo pedagógico y la mejora de la práctica docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 06, 2020. *ResearchGate*, 3(43), 50-55. doi:<https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v3i1.43>
- Rodríguez, L. (2022). La participación de los niños en la gestión escolar: Huellas de una historia de exclusión. *Scielo*(43), 5-31. doi: <https://doi.org/10.35305/revista.vi43.206>

- Romero, J. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 23-45. doi:<https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Santos, D., y Cervi, M. (2021). Grêmio estudantil e gestão escolar democrática nas sociedades de controle. *Scielo*, 1-24. doi:<https://doi.org/10.1590/1980-6248-2021-0049>
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Scielo*, 19(3).
- Sendra, B., y Marconi, N. (2020). El perfil del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa. *Revista Innovar*, 30(77), 123-136. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87453>.
- UNESCO (1994). Mejoramiento de la gestión escolar. *UNESCO* (2), 1-4. Obtenido de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000223496_spa
- Vite, M., Paredes, J., Quiroga, M., y González, E. (2023). Tablero para la mejora de la gestión escolar en instituciones educativas. *ResearchGate*, 7(3), 18-30. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4639
- Yeomans, M. (2020). Evolución de la administración educativa en Chile y la profesionalización de la gestión escolar al 2020. *Dialnet*, 46(1), 486-499. doi: <https://orcid.org/0000-0003-2138-3007>