




# Competencias directivas y gestión escolar en la educación básica regular

## *Directive skills and school management in regular basic education*

  Yrma Yrene Baldeón Baldeón | Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01, Perú

  Zenobia Yrene Baldeón Baldeón | Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01, Perú

Fecha de recepción: 16.05.2023

Fecha de aprobación: 13.07.2023

Fecha de publicación: 30.12.2023

Cómo citar: Baldeón, Y., y Baldeón, Z. (2023). Competencias directivas y gestión escolar en la educación básica regular. *Revista científica digital de educación. Eduser 10* (2), 14-24. <https://doi.org/10.18050/eduser.v10n2a2>

**Autor de correspondencia:** Yrma Yrene Baldeón Baldeón

### Abstract

Management skills focused on leading, directing, and managing the pedagogical and institutional actions of schools have gained relevance in recent years. The objective of the research was to determine the relationship between managerial competencies and school management in regular basic education. The methodology used was quantitative, basic non-experimental correlational, and we could count on the participation of 80 teachers to whom questionnaires validated by expertise were applied. The findings showed moderate significance between the aforementioned variables and in the case of the community dimension a low correlation was determined, and based on this situation it is predisposed as a purpose for organizational improvement in the medium and long term. It was concluded on the importance of consolidating strategic alliances with various institutions in the community for training purposes and pedagogical intentionality.

**Keywords:** management skills; school management, strategy; administrative competence; regular basic education.

### Resumen

Las competencias directivas enfocadas en la conducción, dirección, gestión de las acciones pedagógicas e institucionales de las escuelas han cobrado relevancia en los últimos años. El objetivo de la investigación consistió en determinar la relación entre las competencias directivas y la gestión escolar en la educación básica regular. La metodología utilizada fue cuantitativa, nivel descriptivo correlacional y de diseño no experimental. Se pudo contar con la participación de 80 profesores a quienes se le aplicaron cuestionarios validados por experticia. Los hallazgos mostraron una correlación significativa moderada entre las variables mencionadas y en el caso de la dimensión comunitaria se determinó una correlación baja, y en base a esta situación se predispone como propósito de mejora organizacional a mediano y largo plazo. Se concluyó en la importancia de consolidar alianzas estratégicas con diversas instituciones de la comunidad con fines formativos e intencionalidad pedagógica.

**Palabras clave:** competencias directivas; gestión escolar; estrategia; competencia administrativa; educación básica regular.

## INTRODUCCIÓN

Las competencias directivas han cobrado singular importancia en los sistemas educacionales de los países de la región debido en gran medida a la capacidad organizacional de las escuelas en correspondencia con la autonomía en la toma de decisiones en la que destaca el líder pedagógico, figura fundamental en los procesos de gestión y responsable de la conducción institucional que años anteriores era percibido como una autoridad sancionadora tanto por docentes, educandos y padres de familia. Es por ello, que el planteamiento estratégico y las habilidades gerenciales forman parte indispensable de los requisitos para ejercer un cargo directivo en una escuela de enseñanza básica regular (Zulela et al., 2022; Sakiz et al., 2020).

El advenimiento de la pandemia constituyó el mayor reto directivo, puesto que con el confinamiento de las personas y la suspensión de las actividades colectivas como las clases presenciales desencadenó la virtualidad educacional que en las escuelas constituyó una incógnita ante el desconocimiento del manejo de las herramientas digitales para poder gestionar y mantener el servicio educativo.

La formulación de estrategias pertinentes evidenció la predisposición de atender a los usuarios, no sólo en el cumplimiento de clases, trámites administrativos, monitoreo docente y diseño de proyectos educacionales hizo posible el óptimo desempeño en correspondencia con las metas planteadas al inicio del año escolar. Es por ello que la pandemia generó la adecuación de las actividades remotas que con la vuelta a la presencialidad se mantienen vigentes (Aytac, 2020; Zincirli, 2021).

Se han podido identificar experiencias significativas relacionadas con la gestión y las competencias de los directores de escuela tanto en la modalidad virtual como física. Así, en el contexto mexicano se priorizó en algunas regiones el soporte emocional y actividades integradoras como el cultivo de plantas ornamentales y en contacto directo con las tecnologías informáticas. Asimismo, la preocupación por la disminución de las metas de atención permitió una movilización focalizada de docentes voluntarios en zonas rurales en donde

la conectividad era inviable y permitió el envío de materiales de trabajo que fue desarrollada por los estudiantes contando con los protocolos convenientes durante la etapa de la pandemia.

En el ámbito colombiano fue interesante la puesta en acción de las estrategias de enseñanza direccionadas en planes, proyectos viables con materiales desechables en jornadas seleccionadas por las áreas de estudio. Es por ello que estas experiencias educacionales mostraron la efectividad de la adaptación de los directivos en la gestión escolar en concordancia con los cambios contextuales y sin afectar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje (Flores, 2022; Moreno et al., 2021; Muñoz et al., 2021).

La autonomía para tomar decisiones constituye una función y responsabilidad directiva que ha permitido afianzar en las entidades de enseñanza los procesos de gestión propia que pueden mejorarse en cuanto a los aspectos estratégicos organizacionales que conducen a evidenciar un liderazgo transformador. Las instituciones educacionales con óptima y adecuada gestión escolar evidencian que las decisiones son fundamentales en su accionar y se predisponen en su mejora continua en procura de la calidad institucional.

Si bien las escuelas privadas muestran mayor ordenamiento que las estatales es menester precisar que problemas contextuales circunstanciales pueden influir en el desarrollo organizacional como el clima de trabajo, desempeño laboral, violencia y maltrato constituyen factores que tienden a impedir el cumplimiento de las actividades planeadas. Así, es relevante precisar que desde la perspectiva nacional las escuelas privadas generan confianza que las públicas debido a la pertinente gestión escolar a cargo de los directivos y a la ejecución adecuada de las acciones en procura del bienestar integral de los educandos (Rojas, 2021; Minchola, 2022; Diaz et al., 2021).

Por ello, se planteó la interrogante de investigación: ¿Cuál es la relación entre las competencias directivas y la gestión escolar en la educación básica regular? El objetivo del estudio consistió en determinar la relación entre las variables mencionadas en el ámbito de la enseñanza básica. El estudio se justifica porque ha permitido comprender los problemas que acontecen en los procesos de gestión escolar

y la posibilidad de recomendar estrategias convenientes para la atención y enseñanza escolar. Del mismo modo, la relevancia de considerar propuestas efectivas para abordar la problemática emergente mediante la puesta en práctica de acciones de diagnóstico que permitan recabar datos para futuros estudios científicos.

Uno de los estudios nacionales abordó la relevancia de la gestión escolar se enfocó en la correspondencia con el pensamiento complejo como aporte innovador en la búsqueda de la excelencia académica. Asimismo, un aporte del trabajo colaborativo en los procesos de gestión y la importancia de generar espacios propios de interacción del personal de una escuela. También, es fundamental el liderazgo ejercido por los directivos ante situación desafiantes como fue la pandemia que significó establecer estrategias de mejora en la atención a estudiantes y usuarios (Bejarano et al., 2022; Mori, 2022; Maita-Díaz et al., 2022).

Son interesantes las investigaciones externas que han abordado la labor competencias de los directivos en la implementación pedagógica en materia tecnológica y uso de base de datos virtuales como parte del desempeño docente, puesto que el confinamiento social identificó dificultades y falencias en el ámbito informático.

Del mismo modo, la presencia de un liderazgo efectivo motivará la participación de los integrantes de la comunidad de enseñanza en acciones híbridas en beneficio de las actividades curriculares planificadas. Es también pertinente mencionar la identificación de las fortalezas directivas en los procesos de gestión escolar en donde la creatividad e innovación constituyen pilares fundamentales en el accionar institucional (Fernández-Batanero et al., 2022; Philip & Gavrilova Aguilar, 2022; Ali, 2022).

El aporte teórico de Mayo (2004) en disponer de un entorno saludable y la mantención efectiva de las relaciones e interacción de las personas aportará mejoras sustantivas en la gestión escolar y constituye una responsabilidad directiva en beneficio de las metas y propósitos organizacionales. El desenvolvimiento institucional en cuanto al comportamiento de los individuos que trabajan en una organización tiende a evidenciar actitudes, valores y compromiso hacia la entidad. Es indispensable que el clima laboral sea adecuado y que la

convivencia sea aceptable para que la interacción sea horizontal y no verticalista para conducir de forma óptima una institución (Ballina, 2022; Lord et al., 2020).

En el caso de la propuesta teórica de la equidad en donde la motivación es fundamental para el desempeño funcional y la labor directiva se enfoca en la valoración del trabajo de sus colaboradores y la mantención del buen trato como referente de respeto y aceptación que servirá para el accionar motivacional en el trabajo. Sin lugar a duda, la equidad organizacional permitirá el cumplimiento de las metas planeadas en concordancia con el compromiso institucional para viabilizar su accionar organizacional (Miranda et al., 2022; Mercado y Espinosa, 2020; Hellriegel y Slocum, 2019).

Las competencias directivas, son percibidas como habilidades predisuestas en acciones ejecutadas enfocadas en obtener resultados en torno al desempeño funcional. Son considerados comportamientos habituales que se efectúan para poder encaminar de forma pertinente una entidad organizacional en base a las acciones planeadas. Así, estas acciones son perceptibles por los individuos en el manejo por parte de los directivos de una institución hacia la búsqueda de la calidad y excelencia respectiva. Las competencias directivas implican aptitudes específicas para poder ejecutar estrategias efectivas en cuanto al dominio de los procesos de gestión (Whetten y Cameron, 2011; Kaya & Abdullah, 2019; Bedoya et al., 2020).

Al referirse a la planificación estratégica, se aborda la anticipación previa de las acciones a ser realizadas y permiten disponer el diseño pertinente de las estrategias respectivas mediante la planeación respectiva. Se relaciona con el diseño de instrumentos de gestión, identificación del FODA, eficacia en el manejo grupal. La formulación de metas anticipadas establecerá las formas de ejecución, contenidos, temporalidad, recursos para proceder a su viabilidad (García-Conislla, 2020; Sánchez et al., 2021).

En cuanto a la convivencia democrática e intercultural se afianzó en generar espacios saludables para interactuar y poder tomar decisiones beneficiosas a la organización en relación con el crecimiento y calidad individual, resolución de situaciones problemáticas, participación colectiva, priorizando el respeto

mutuo de sus facultades, actitudes contribuyendo al bienestar general y respeto de los derechos de los individuos (Shuali, 2022; Riquelme et al., 2022).

La gestión de recursos, se acentúa en la planificación organizada de las diversas pertenencias que cuenta una entidad para poder cumplir sus acciones y corroborar su eficacia en torno a la optimización, mantenimiento, así como el sentido y compromiso ético. En ese sentido, todo bien o componente, herramientas, colaboradores, permitirán a los directivos poder efectuar la labor respectiva sin ninguna dificultad y pueda cumplirse las actividades sin inconveniente alguno (Quiñones, 2022; Kutieshat & Farmanesh, 2022).

El liderazgo es concebido como la notoria capacidad de influir en las personas en correspondencia de acción de lo que se pretende ejecutar en correspondencia con las metas institucionales. Así, el líder aborda las relaciones interpersonales, el diálogo asertivo, trabajo colaborativo. Es importante precisar que estas acciones formativas se ejecutan en el ámbito educativo con el propósito de desarrollar el aspecto pedagógico e institucional en relación directa con la búsqueda de la calidad y excelencia organizacional (Bolívar, 2010; Maita-Díaz et al., 2022).

La gestión pedagógica, es abordada en la presencia efectiva y ordenada de las estrategias directivas para desarrollar el proceso formativo e institucional, involucrando a los docentes, estudiantes y padres de familia. Sin lugar a duda, la puesta en acción de los enfoques metodológicos, evaluación del desempeño y la disposición de innovar de forma continua son referentes precisos de una gestión pertinente aunado con un espacio generador de aprendizajes saludable (Quispe, 2020; Bay, 2020).

Al referirse con acompañamiento y monitoreo, corresponde al asesoramiento docente para la innovación de su práctica, mediante la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje y la mejora de su labor pedagógica que se evidenciará en el rendimiento de los educandos. El monitoreo se predispone en la observación metódica del cumplimiento efectivo de las acciones educativas planificadas en el escenario de enseñanza (Delgado et al., 2022; Barrientos et al., 2022; Bracamonte et al., 2022).

En cuanto a la gestión escolar como eje fundamental de los procesos administrativos, pedagógicos y estratégicos se direccionan como el conjunto procesual de actividades que se encuentran ordenadas de manera pertinente en una entidad educacional y en perspectiva de brindar un servicio de enseñanza conveniente. Asimismo, tiende a enfocarse en la conducción y toma de decisiones institucionales que beneficien los aprendizajes de los escolares. Es por ello que la acción de gestionar se apresta en liderar, comandar de manera integrada una entidad que cuenta con colaboradores, recursos que en conjunto pueden enfrentar desafíos contemporáneos mediante la formulación de planes viables para poder desarrollar avances sustantivos en el proceso formativo de los educandos (Huamán et al., 2022; Del Águila, 2022; Barbosa y Mello, 2015).

Al referirse con estratégica, aborda aspectos relacionados con las comisiones de trabajo institucional, el uso efectivo de los espacios y horas efectivas, la participación activa permite orientar a los colaboradores sobre los fines organizacionales en concordancia con las metas en el tiempo y en procura de la mejora educacional. Estas acciones consolidan las actividades planeadas de acuerdo a la visión y misión de la entidad escolar (Checa, 2022; Menacho y Cadenillas, 2021; Manes, 2014). En cuanto a la administrativa, son percibidas como procedimientos de índole operativo educativo, estratégico y dinámico, se relaciona con el personal e infraestructura, seguridad laboral, cumplimiento de la labor funcional y acompañamiento como proceso de mejora continua (Ministerio de Educación del Perú, 2021; Quispe, 2020).

Al abordarlo como pedagógica, se enfocó en aspectos de organización, planeación, reuniones de interaprendizaje que consolidan el proceso formativo para el logro de los aprendizajes e incluye los demás elementos curriculares para que la labor educacional sea más efectiva (Ministerio de Educación del Perú, 2021; Cota, 2022). El ámbito denominado comunitaria, se predispone en la relación con el entorno para un óptimo desenvolvimiento que incluye a los padres de familia, la convivencia efectiva y la tutoría para poder consolidar el accionar de los integrantes de la comunidad de enseñanza quienes con su

participación fomentan cultura ciudadana en procura de solucionar situaciones problemáticas en la escuela (González, 2022; Fuentes y Pérez, 2019).

## METODOLOGÍA

Se fundamentó en un estudio cuantitativo, correlacional y no experimental, puesto que los resultados recogidos fueron analizados e interpretados de forma estadística. Asimismo, esta investigación aborda la relevancia de los conocimientos, su ampliación para relacionarlos con la realidad problemática, enfocado en la recopilación de datos a ser medidos (Hernández y Mendoza, 2018; Hernández et al., 2014).

La muestra estuvo comprendida por 80 docentes de la educación básica regular quienes fueron encuestados mediante dos cuestionarios validados que miden ambas variables. Cabe precisar que una vez recogida la información en el trabajo de campo se procedió a procesarlo de forma estadística para la obtención de los primeros hallazgos del estudio.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de aplicados los instrumentos, las variables manifestaron la siguiente descripción:

**Tabla 1**

*Medidas descriptivas de la variable competencias directivas.*

Niveles de evaluación	Frecuencia.	Porcentaje.
Deficiente.	4	5,0
Regular.	58	72,5
Eficiente.	18	22,5

Se determinó que, de los 80 profesores encuestados, el mayor porcentaje ha correspondido al nivel regular con 72,5%, lo que evidencia acciones de mejora a realizar en la educación básica regular. Del mismo modo, el nivel eficiente evidencia un 22,5%, porcentaje ínfimo en torno a las competencias directivas en la educación básica regular. En ese sentido, se ha considerado relevante que las competencias directivas implican aptitudes inherentes para poder realizar estrategias viables en cuanto a las acciones propias de conducción organizacional (Bedoya et al., 2020).

**Tabla 2**

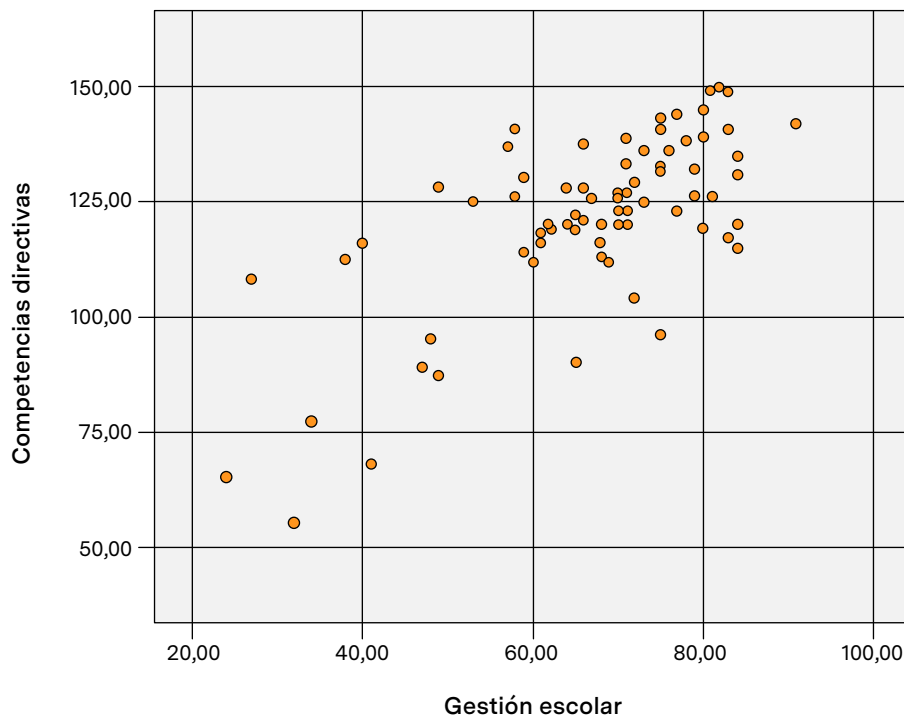
*Medidas descriptivas de la variable gestión escolar.*

Niveles de evaluación	Frecuencia.	Porcentaje.
Deficiente.	8	10,0
Regular.	49	61,3
Eficiente.	23	28,7

Se pudo observar en la tabla 2, que los 80 docentes encuestados, el mayor nivel ha correspondido al regular con un 61,3% que muestra un avance sustantivo. En el caso del nivel alto evidencia un 28,7% de la gestión escolar en la educación básica regular. Es por ello que esta variable se vuelve fundamental en el desenvolvimiento de las acciones educacionales planeadas en correspondencia con sus dimensiones propias (Riquelme et al., 2022). Con respecto a la contrastación hipótesis general, la tabla 2 y la figura 1, comprueban que existe relación entre las competencias directivas y la gestión escolar en la educación básica regular, la correlación ha correspondido en  $r = 0,636^{**}$  y una significancia de 0,00, lo cual indica una correlación significativa y moderada.

**Figura 1**

Gráfico de dispersión simple que demuestra la correlación entre las competencias directivas y la gestión escolar



Por ello, se confirma que las competencias directivas se relacionan con la gestión escolar y esto evidencia mejoras sustantivas en el entorno educacional que involucraría avances en el proceso respectivo. Sin lugar a duda, esto ha provocado que ambas variables estén dispuestas a hacer ejercicios planificados y a tomar decisiones para poder cumplir las acciones en función a direccionar una entidad.

La tabla 3 también demuestra la comprobación de la hipótesis específica 1, determinando que existe un coeficiente de correlación de ,402\*\*

con un nivel de significancia de 0,000, que indica una correlación moderada, y establece que las competencias directivas y la dimensión estratégica se relacionan de manera significativa, en la educación básica regular, permitiendo el desarrollo de las actividades institucionales planeadas con anticipación. En ese sentido se ha coincidido con Fernández-Batanero et al. (2022) en la relevancia estratégica para disponer las acciones que serán indispensables en la gestión escolar, el proceso de toma de decisiones y el liderazgo educacional efectivo.

**Tabla 3**

Prueba de comprobación de hipótesis: correlación de Spearman.

		Compe- tencias directivas	Gestión escolar	Dimensión estratégica	Dimensión administrativa	Dimensión pedagógica	Dimensión comunitaria	
Rho de Spearman	Competencias directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,636**	,402**	,408**	,405**	,321**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,001	,000	,000	,004
		N	80	80	80	80	80	80

Gestión escolar	Coefficiente de correlación	,636**	1,000	,698**	,700**	,745**	,609**
	Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
Dimensión estratégica	Coefficiente de correlación	,402**	,698**	1,000	,551**	,536**	,463**
	Sig. (bilateral)	,001	,000	.	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
Dimensión administrativa	Coefficiente de correlación	,408**	,700**	,551**	1,000	,582**	,338**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,002
	N	80	80	80	80	80	80
Dimensión pedagógica	Coefficiente de correlación	,408**	,700**	,551**	1,000	,582**	,338**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,002
	N	80	80	80	80	80	80
Dimensión comunitaria	Coefficiente de correlación	,321**	,609**	,463**	,338**	,503**	1,000
	Sig. (bilateral)	,004	,000	,000	,002	,000	.
	N	80	80	80	80	80	80

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Asimismo, la tabla 3 demuestra la contrastación hipotética específica 2, indicándose que existe un coeficiente de correlación de '408\*\* con un nivel de significancia de 0,000, terminándose una correlación moderada, que establece que existe relación entre las competencias directivas y la dimensión administrativa en el ámbito educacional que permitirá el cumplimiento de las acciones y labores funcionales por parte de los integrantes de una comunidad de enseñanza. Es por ello que una conducción efectiva como el liderazgo directivo constituye un referente

preciso que debe abordarse desde una perspectiva integral y con base en los intereses educativos organizacionales (Maita-Díaz et al., 2022).

La tabla 3 también demuestra la contrastación hipotética 3, indicándose que existe un coeficiente de correlación de '405\*\* con un nivel de significancia de 0,000, lo que ha determinado una correlación moderada que establece que existe relación entre las competencias directivas y la dimensión pedagógica en la educación básica

regular que evidenciará mejoras en el proceso de enseñanza aprendizaje de los educandos y la práctica docente. Es indispensable, tal como lo manifestó Quispe (2020) donde indica que toda acción con intencionalidad educativa constituye un aporte de mejora del proceso formativo encaminado al desarrollo de los aprendizajes.

Finalmente, en la tabla se demuestra la contrastación de la hipótesis respectiva, indicándose que existe un coeficiente de correlación de  $.321^{**}$  con un nivel de significancia de 0,000, terminándose una correlación baja, establece que existe relación entre las competencias directivas y la dimensión comunitaria en las escuelas básicas regulares. Al evidenciar este resultado es proclive considerar acciones que ameriten la proyección externa y de acuerdo con Garcia-Conislla (2020) consolidar alianzas estratégicas con entidades del entorno enfocado en el propósito de aportar mejoras sustantivas a la realidad problemática.

### **Limitaciones del estudio**

Una de las limitaciones de la investigación se enfocó en un número reducido de publicaciones indizadas a nivel nacional que dificulta la búsqueda de información actualizada. Del mismo modo, la obtención del consentimiento informado suscitó dudas en los participantes en el momento de firmarlo.

### **Futuras líneas de investigación**

Entre las futuras líneas de investigación se puede proponer: gestión del talento humano, liderazgo en entornos virtuales, desempeño docente en modalidad híbrida, práctica educacional, uso de herramientas digitales.

### **Alcance de mejora**

Las actividades externalizadas como las estrategias de enseñanza dentro del ámbito pedagógico, así como la proyección a la comunidad como accionar comunitario constituyen referentes que permiten afianzar el alcance de mejora de las competencias directivas en relación directa con la gestión escolar en la educación básica regular.

## **CONCLUSIONES**

Se concluye que las competencias directivas en su investigación profunda en torno a planificación estratégica, convivencia democrática e intercultural, gestión de recursos, liderazgo, gestión pedagógica, acompañamiento y monitoreo, están relacionados de manera significativa con la gestión escolar y sus dimensiones estratégica, administrativa, pedagógica, comunitaria. De la misma forma se evidenció que las acciones de planeación constituyeron el eje fundamental de los procesos de gestión y de las competencias directivas en escuelas de la educación básica regular.

Del mismo modo, se ha podido identificar que las acciones comunitarias de proyección externa se encuentran en proceso de mejora en las escuelas básicas regulares, puesto que al tomar contacto con el medio se conoce de primera mano las diversas problemáticas que debe apuntalar el ámbito educacional. Sin lugar a duda, el establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones afines será fundamental en la mejora de los procesos de gestión escolar y de las competencias directivas.

## **REFERENCIAS**

- Ali, M. (2022). Innovative Leadership Management in Early Children Education. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(4), 3007-3012. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i4.2198>
- Aytac, T. (2020). The problems and opinions of School Administrators during COVID-19 Pandemic: A Qualitative Study from Turkey. *European Journal of Educational Sciences*, 7(4), 57-79. <http://dx.doi.org/10.19044/ejes.v7no4a5>
- Ballina, F. (2022). Crítica al concepto de liderazgo en la teoría administrativa norteamericana. *RICEA*, 11(21), 1-22. <https://doi.org/10.23913/ricea.v11i21.182>
- Barbosa, J. M., & Mello, R. M. (2015). A gestão escolar e a busca por melhoriana aferição do IDEB. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 39-54. <https://doi.org/10.35362/rie670204>



- Barrientos, P., Rojas, S., Santisteban, D., Campos, Y., y Luna, N. (2022). *Monitoreo y acompañamiento pedagógico para el desempeño profesional de los docentes de una Institución Educativa*. Biblioteca Colloquium. <https://www.colloquiumbiblioteca.com/index.php/web/article/view/127>
- Bay, D. N. (2020). Investigation of the relationship between self-efficacy beliefs and classroom management skills of pre-school teachers. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 12(4), 335–348. <https://www.iejee.com/index.php/IEJEE/article/view/983>
- Bedoya, C., Murillo, G., y González, C. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685- 708. <https://www.redalyc.org/journal/834/83469061007/>
- Bejarano, P., Fernández, A., Centurión, Á., y Lima, L. (2022). Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una Red educativa en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(5), 145-157. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845012/html/>
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>
- Bracamonte, M., Muñoz, K., Nolzco, F., y Menacho, J. (2022). Propuesta de acompañamiento pedagógico para la mejora del desempeño en los docentes de matemática del nivel primaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 3865-3883. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1776](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1776)
- Checa, H. (2022). *Gestión administrativa y el desempeño docente en instituciones públicas* [Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78113>
- Cota, C. (2022). *Estrategias formativas guías, talleres y círculos de interaprendizaje para mejorar la convivencia escolar en una institución educativa de Majes Arequipa* [Tesis de Segunda Especialidad. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima]. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/12424>
- Del Águila, J. (2022). *Modelo de gestión escolar y calidad educativa en la Institución Educativa Juan Jiménez Pimentel, Tarapoto 2021* [Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86734>
- Delgado, R. E., Delgado, I. F., Delgado, V. R., & Balarezo, A. (2022). Acompañamiento pedagógico directivo y desempeño docente en una institución pública del Perú. *Revista De Propuestas Educativas*, 4(7), 32–43. <https://doi.org/10.33996/propuestas.v4i7.773>
- Díaz, J. R., Ledesma, M. J., Tito, J. V., & Díaz, L. P. (2021). Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 505-519. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- Fernández-Batanero, J. M., Montenegro-Rueda, M., & Fernández-Cerero, J. (2022). Are primary education teachers trained for the use of the technology with disabled students? *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s41039-022-00195-x>
- Flores, M.D. (2022). La Gestión Escolar del directivo en el contexto de la Nueva Escuela Mexicana. *Acervo digital educativo*.
- Fuentes, L., y Pérez, L. (2019). Convivencia escolar: una mirada desde las familias. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, (1), 61-85. <https://doi.org/10.36390/telos211.05>
- García-Conislla, M. V. (2020). Relación entre la ejecución curricular y el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(2), 103–111. <https://doi.org/10.33554/riv.14.2.698>
- González, A. (2022). La tutoría en el contexto escolar europeo. *Ámbitos de psicopedagogía y orientación*, 56, 67-79. <https://doi.org/10.32093/ambits.vi56.5041>
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2019). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Editorial Mc Graw Hill Education.

- Huamán Ramos, D. M., Muñoz Valera, R. E., Diestra Cueva, E. T., & Luque Malaga de Reategui, N. M. (2022). Gestión escolar y prácticas inclusivas en la Institución Educativa General Prado, Callao, 2021. *Warisata - Revista de Educación*, 4(11), 56–68. <https://doi.org/10.61287/warisata.v4i11.5>
- Kaya, M., & Abdullah, S. (2019). A Meta-Analysis of the Effects of Some Factors on Teachers' Classroom Management Skills. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 2(6), 409-425. <https://doi.org/10.33200/ijcer.621313>
- Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). The impact of new human resource management practices on innovation performance during the COVID 19 crisis: a new perception on enhancing the educational sector. *Sustainability*, 14(5), 2872. <https://doi.org/10.3390/su14052872>
- Lord, R., Epitropaki, O., Foti, R. & Hansbrough, T. K. (2020). Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 49-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045434>
- Maita-Díaz, D. ., Nolzco-Labajos, F. A., & Menacho-Carhuamaca, J. D. . (2022). Liderazgo directivo y desempeño profesional docente de la enseñanza virtual durante el estado de emergencia sanitaria en una escuela pública. *INNOVA Research Journal*, 7(2), 1–15. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n2.2022.1999>
- Manes, J. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. (2da. ed). Granica.
- Mayo, E. (2004). *Critical Evaluations in Business and Management*. Ed. John and Michael Cunningham Wood
- Menacho, J. D., & Cadenillas, V. (2021). Viaje de estudios, organizadores gráficos en el pensamiento crítico en estudiantes universitarios. *PsiqueMag*, 10(1), 76–89. <https://doi.org/10.18050/psiquemag.v10i1.2641>
- Mercado, R., y Espinosa, E. (2020). *Que ningún alumno se quede*. La enseñanza con sentido y equidad. Colección Somos Maestros, Cinvestav
- Minchola, V. Y. (2022). *Competencias directivas y gestión educativa en la Institución Educativa República Federal Socialista de Yugoslavia, Nuevo Chimbote, Ancash, 2021* [Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo. Chimbote]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86016>
- Ministerio de Educación del Perú (2021). *Guía para la gestión escolar en Instituciones Educativas y Programas educativos de educación básica*. Minedu. <https://observatorio.minedu.gob.pe/almacenamiento/2023/03/guia-gestion-escolar.pdf>
- Miranda, M., López, E., y Vega, C. (2022). Hacia una perspectiva integral de gestión en sostenibilidad empresarial. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(19), 150–164. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.136>
- Moreno, F. O., Ochoa, F. A., Mutter, K. J., & Vargas de Olgado, E. C. (2021). Estrategias pedagógicas en entornos virtuales de aprendizaje en tiempos de pandemia por Covid-19. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(4), 202-213. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.37250>
- Mori, L. R. (2022). *Gestión escolar y trabajo en equipo de los docentes de instituciones educativas del distrito de Huaral* [Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo. Lima]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/115482>
- Muñoz, H. K., Tuesta, W. V., Nolzco, F. A., & Menacho, J. D. (2021). Estrategia de mejora del liderazgo directivo y las habilidades gerenciales en el nivel educativo superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 12461-12476. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1262](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1262)
- Philip, J., & Gavrilova Aguilar, M. (2022). Student perceptions of leadership skills necessary for digital transformation. *Journal of Education for Business*, 97(2), 86-98. <https://doi.org/10.1080/08832323.2021.1890540>
- Quiñones, A. E. (2022). Revisión de las estrategias que se usan dentro de la gestión de recursos humanos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 332-340. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1501](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1501)

- Quispe, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14 (1), 7-14. <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
- Riquelme, J. A., Meza, A. E., y Carvalho, R. J. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *Información tecnológica*, 33(2), 321-330. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642022000200321&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642022000200321&lng=en&nrm=iso&tlng=en)
- Rojas, Z. (2021). *Gestión escolar en el marco del desempeño directivo en tres instituciones educativas de la Ugel 305, de Huamalíes - Huánuco 2021* [Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo. Lima]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/73578>
- Sakiz, H., Ekinci, A., & Sariçam, H. (2020). Teachers' perceptions of their school managers' skills and their own self-efficacy levels. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), 585–603. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1562094>
- Sánchez, J. O., Gómez, C. S., & Evilla, L. A. (2021). Expectativas de formación avanzada en el campo académico de la gestión pedagógica: una configuración desde las voces de los directivos docentes. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 16(2), 272–283. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2021v16n2.7850>
- Shuali, T. (2022). Developing Intercultural and Democratic Competences in Teacher Education. The role of the International frameworks. *Revista Española de Educación Comparada*, (41), 84-102. <https://doi.org/10.5944/reec.41.2022.31189>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Development of management skills*. Prentice Hall.
- Zincirli, M. (2021). School administrators' views on distance education during the covid-19 pandemic process. *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, 9(2), 52-66. <http://dx.doi.org/10.52380/mojet.2021.9.2.217>
- Zulela, MS, Neolaka, A., Lasha, V., y Setiawan, B. (2022). ¿Cómo se implementa el Carácter Educativo? El estudio de caso en la escuela primaria de Indonesia. *Revista de Investigación Educativa y Social*, 12 (1), 371-380. <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0029>