



## Gestión Escolar en las Instituciones del Nivel Inicial

### School Management in Early Childhood Institutions

Yolanda Amelia Hoyos-Rubio<sup>1</sup>, Mónica Ysabel Ortega-Cabrejos<sup>2</sup> y Marleny Mabel Salazar-Caballero<sup>3</sup>



✓ Recibido: 3/mayo/2023  
✓ Aceptado: 5/septiembre/2023  
✓ Publicado: 29/noviembre/2023

📖 Páginas: 143-152



País  
<sup>1</sup>Perú  
<sup>2</sup>Perú  
<sup>3</sup>Perú



Institución  
<sup>1</sup>Universidad César Vallejo  
<sup>2</sup>Universidad César Vallejo  
<sup>3</sup>Universidad César Vallejo



Correo Electrónico  
<sup>1</sup>yhoyos@ucvvirtual.edu.pe  
<sup>2</sup>mortegac@ucvvirtual.edu.pe  
<sup>3</sup>mmsalazarc@ucvvirtual.edu.pe



ORCID  
<sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0001-9169-3196>  
<sup>2</sup><https://orcid.org/0000-0003-3961-9516>  
<sup>3</sup><http://orcid.org/0000-0001-5988-7580>

Citar así: APA / IEEE

Hoyos-Rubio, Y., Ortega-Cabrejos, M. & Salazar-Caballero, M. (2023). Gestión Escolar en las Instituciones del Nivel Inicial. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 16(2), 143-152. <https://doi.org/10.37843/rted.v16i2.389>

Y. Hoyos-Rubio, M. Ortega-Cabrejos y M. Salazar-Caballero, "Gestión Escolar en las Instituciones del Nivel Inicial", RTED, vol. 16, n.º 2, pp. 143-152, nov. 2023.

#### Resumen

Actualmente, la gestión escolar es un tema de gran interés en todo el mundo, especialmente en la educación, puesto que demanda una gran atención en la mejora de sus procesos. Por tanto, el objetivo de esta investigación fue analizar y evaluar los modelos de gestión escolar que se han implementado en los centros educativos de nivel inicial en el Estado peruano, a partir de una revisión sistemática de la literatura publicada en revistas de alto impacto entre 2018 y 2022. Para su desarrollo se utilizó el método analítico dentro del paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, apoyado en el metaanálisis y en un diseño experimental transversal. La metodología utilizada fue el análisis de contenido apoyado en las directrices de la declaración PRISMA para la elaboración de revisiones sobre una muestra de 10 artículos científicos publicados en revistas indexadas en las diferentes bases de datos electrónicas. Los resultados muestran la variabilidad contextual y debilidades metodológicas, lo que nos permitió sistematizar las aportaciones del estudio. Finalmente, se destacan los logros y las falencias identificadas por los estudios realizados hasta ahora sobre la gestión escolar en las instituciones educativas del nivel inicial en el contexto nacional, así como su coherencia con los logros de la investigación a nivel internacional. En conclusión, la revisión de la literatura consultada revela que, a la fecha, no existen muchos artículos que analicen la "gestión educativa del director" como variable de interés en las instituciones educativas del nivel inicial en el Perú.

**Palabras clave:** Gestión, calidad, educación inicial, modelo.

#### Abstract

Currently, school management is a topic of great interest worldwide, especially in education, since it demands great attention to improving its processes. Therefore, the objective of this research was to identify the main trends and challenges of school management in early-level educational institutions from a systematic review of the literature published in high-impact journals between 2018 and 2022. For its realization, the analytical method was used, under the positivist paradigm, with a quantitative approach of the descriptive type supported by meta-analysis and with an experimental design of cross-sectional order. The methodology used was content analysis supported by the guidelines of the PRISMA statement for the elaboration of reviews on a sample of 10 scientific articles published in journals indexed in different electronic databases. The results show the contextual variability and methodological weaknesses, which allowed us to systematize the contributions of the study. Finally, we highlight the achievements and shortcomings identified by the studies conducted so far on school management in initial-level educational institutions in the national context, as well as their coherence with the achievements of research at the international level. In conclusion, the review of the literature consulted reveals that, to date, there are not many articles that analyze the "educational management of the principal" as a variable of interest in early childhood educational institutions in Peru.

**Keywords:** Management, quality, initial education, model.



## Introducción

Actualmente, la gestión escolar es un tema de gran interés en todo el mundo, especialmente en la educación, puesto que demanda una gran atención en la mejora de sus procesos. Dado que: “la educación es un derecho humano, un importante motor del desarrollo y uno de los instrumentos más eficaces para reducir la pobreza y mejorar la salud, y lograr la igualdad de género, la paz y la estabilidad” (Banco Mundial, 2018, p.1). A nivel global, la transformación de la economía, los nuevos retos de la gobernanza, la ciudadanía, la promoción e impulso de modelos de desarrollo sustentados en la competitividad internacional, sumados al proceso de globalización y al avance de la Sociedad de la Información, constituyen factores que definen un escenario con nuevas exigencias de calidad, equidad y eficiencia en el sistema educativo (Marchesi et al., 2021).

La educación ha sufrido diversas transformaciones, en la cual la gestión educativa ha de seguir la misma velocidad, renovando sus estructuras para hacerla más eficaz y exitosa frente a las exigencias y retos de este siglo, de ahí que los esfuerzos por hacer de la gestión escolar un importante medio de mejora para la calidad educativa sea demandante. García-Cauchá (2020) en consonancia con lo expresado por la OREALC/Unesco (2014) afirma que los constantes cambios en las reformas educativas en países como República Dominicana, Ecuador y Perú, así como el nivel centralizado de elaboración de políticas, limitan a los administradores escolares a la hora de definir su propia política educativa. Por tanto, la gestión escolar se ha convertido en un tema de gran relevancia en el ámbito educativo.

Teniendo esto en cuenta, el sistema educativo exige ahora que la escuela responda adecuadamente a las aceleradas transformaciones que están ocurriendo desde el punto de vista tecnológico como en la forma de acceder al conocimiento (Pacco-Miranda & Dávila-Rojas, 2022). Pese a que tanto Quintana-Torres (2018) como Martínez (2013), sostienen que la gestión es un término poco preciso, razón por la cual se cae en la generalización con respecto a ciertas ideas de mejora educativa, la

identificación de las formas y dinámicas de la calidad educativa que adquiere la gestión escolar en las instituciones educativas permite construir una nueva comprensión de los problemas educativos, dando lugar así planteamientos concretos que asuman el rigor necesario en los procedimientos reales de mejora tanto en la enseñanza superior como en la educación inicial.

En función de lo expuesto en líneas anteriores, el presente artículo centra su análisis en la gestión educativa teniendo como objetivo analizar y evaluar los modelos de gestión escolar que se han implementado en los centros educativos de nivel inicial en el Estado peruano, a partir de los resultados de una búsqueda bibliográfica sistemática para describir ¿Cuál es la tendencia que muestra el modelo de gestión escolar y qué opinan los autores sobre ésta como estrategia para mejorar la calidad de la educación en el nivel primario en el contexto peruano?

## Metodología

Estudio diseñado según el método analítico, en línea con el paradigma positivista, utilizando un enfoque cuantitativo descriptivo apoyado por un metaanálisis y un diseño experimental transversal. El método analítico según Abreu (2015) realiza una distinción, conocimiento y clasificación de los distintos elementos esenciales que forman parte de la realidad a partir del conocimiento general de la misma. Investigación cuantitativa apoyada en los procesos de codificación y cuantificación de las variables o categorías de estudio, y de esta forma, seguir un orden lógico e inmutable (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), que se basó en las directrices establecidas en la declaración PRISMA en lo referente a la realización de revisiones sistemáticas (Page et al., 2021).

Trabajo de tipo descriptivo porque permite exhibir el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado (Rojas, 2015). Estudio que se apoyó en el metaanálisis para identificar los mecanismos o estrategias propuestos o desarrollados hasta ahora en el contexto educativo peruano a partir de los resultados obtenidos.

Investigación de tipo descriptiva con un diseño no experimental de orden transversal que consideró una muestra de diez (10) artículos científicos que respondían a una serie de criterios predeterminados por los autores, puesto que la muestra es un subconjunto representativo de la población con las mismas características generales de la misma (Condori-Ojeda, 2020). Trabajo que utilizó una matriz bibliográfica como herramientas para registrar la información recopilada durante el proceso de selección. Proceso que se apoyó en el método de análisis documental, dado que según González (2020):

es un proceso de revisión que se realiza para obtener datos sobre el contenido de un documento específico; en este caso, los documentos deben ser las fuentes primarias y principales que permitan al investigador obtener datos y le permitan presentar sus hallazgos para completar el estudio... (p. 52)

En cuanto a los criterios, esto se han definido con el fin de homogeneizar el conjunto de artículos de la muestra seleccionada:

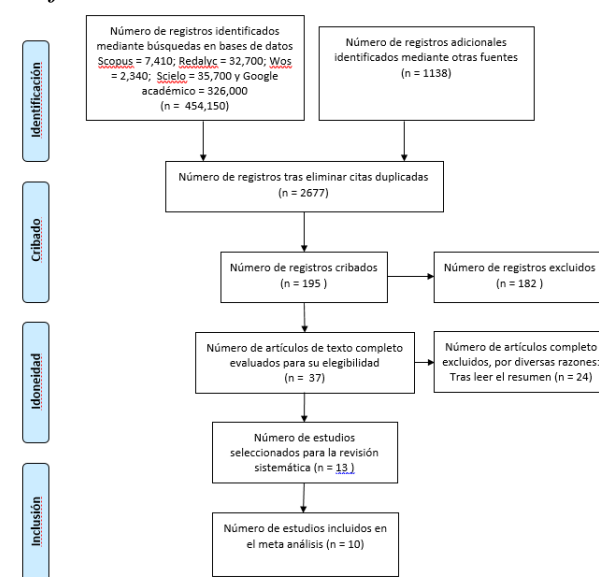
1. Los estudios publicados debían tener una antigüedad no superior a cinco (05) años.
2. Debían ser publicaciones escritas en idiomas: español e inglés.
3. Los estudios seleccionados debían contener al menos dos (02) descriptores establecidos.
4. Se excluyeron cartas y editoriales.
5. Los registros debían disponer de suficiente información para poder comparar los resultados.

En primer lugar, se realizó una búsqueda entre septiembre y noviembre de 2022, que incluyó artículos de las bases de datos electrónicas Scopus, Redalyc, ScienceDirect, SciELO y Google Scholar. Los siguientes descriptores se combinaron a efectos del proceso de revisión: “gestión escolar”, “gestión escolar en el nivel inicial”, “gestión educativa en las instituciones del nivel inicial” y “gestión en el nivel inicial”. En el segundo lugar, se consultaron las revistas electrónicas a nivel internacional, nacional y local, así como documentos científicos entre otras publicaciones. Y, en tercer

lugar, se consultó a los referentes de los estudios para determinar los que se seleccionarían para una revisión sistemática, y también se consultó documentos no publicados que pudiesen aportar información relevante.

Finalmente, se identificaron en total 37 referencias identificadas por diversos medios, lo que permitió seleccionar 13 estudios según los criterios de selección para el estudio sistemático. Sin embargo, se excluyeron 3 de ellos debido a la imposibilidad de realizar un análisis exhaustivo de sus datos, quedando sólo 10 estudios para el metaanálisis. Tal y como se muestra en el diagrama de la declaración PRISMA para revisiones sistemáticas (Ver Figura 1).

**Figura 1**  
*Diagrama de Clasificación de los Artículos Objeto de Revisión.*



*Nota.* La figura muestra el proceso de exclusión de los artículos que debían ser considerados en la revisión, de acuerdo con las reglas establecidas en la declaración Prisma (Page et al., 2021), elaboración propia (2023).

Estudios que describen y analizan la gestión escolar en la etapa de educación inicial desde diferentes perspectivas y posturas. Un análisis con criterios de selección, que presentó las características más relevantes de los estudios incluidos en la revisión, proporcionó un análisis de los principales hallazgos de cada estudio y permitió llegar a conclusiones sobre los mismos (Ver Tabla 1).

## Resultados

A continuación, se presentan los resultados de una revisión que tuvo como objetivo analizar y evaluar los modelos de gestión escolar que se han implementado en los centros educativos de educación inicial en el estado de Perú. Los estudios seleccionados se agruparon de acuerdo con el tipo de información y a partir de allí se procedió a su sistematización para dar respuesta a las preguntas de

investigación. Observándose en este sentido que en los últimos cinco años no se han publicado suficientes artículos que analicen la "gestión educativa del director" como variable de interés en las instituciones educativas del nivel inicial en el Perú, ya que la muestra seleccionada estuvo conformada por 10 artículos científicos publicados en revistas de prestigio.

**Tabla 1**

*Artículos Seleccionados para la Revisión Sistemática sobre la Gestión Escolar en la Etapa de Educación Inicial en el Perú.*

Revista	Autor/año	Enfoque/Diseño	Muestra	Técnica e instrumento
Revista de investigación científica IGOBERNANZA	Manrique y Sánchez (2022)	Cuantitativo	20 directivos y 60 docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
Revista de Investigaciones: Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno	León (2021)	Cuantitativo/correlacional	Muestra de 66 docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
Ciencia y Educación-Revista Científica	Villaverde et al. (2021)	Cuantitativo/no experimental	(16) niños tanto varones como mujeres, cuyas edades fueron de 3 a 5 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
Conrado	Huanca-Arohuanca y Geldrech-Sánchez (2020)	Cuantitativo	muestreo probabilístico de 47 docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
Revistas de la universidad privada de pucallpa	Ruiz et al. (2020)	Cuantitativo/correlacional	Muestra conformada por 102 docentes	Técnica del escalamiento, el instrumento fue la escala de Likert
Revista de Investigaciones	Chata-Jilaja (2019)	Cuantitativo	La población conformó 122 docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
Revista Pedagógica	Mendoza-Alva y Vértiz-Quiroz (2019)	Cuantitativo/correlacional	Muestreo aleatorio con 155 profesoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de análisis</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
Image	Núñez et al. (2019)	Cuantitativo/transversal y no experimental	Muestreo aleatorio de 155 docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Cuestionario</li> </ul>
Revista Innova Educación	Durán (2019)	Cuantitativo	muestreo probabilístico de 64 docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario</li> </ul>
Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia	Díaz et al. (2018)	Cuantitativo/correlacional	218 funcionarios de la UGE Local 02	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Cuestionario</li> </ul>

*Nota.* Matriz que permite detallar algunos de los diseños metodológicos y técnicas utilizados por los autores consultados, elaboración propia (2023).

Para esta revisión se seleccionaron un total de 10 artículos de investigación, siendo 2018 y 2022 los años en los que el número de publicaciones no superó los dos. Observando que el año con mayor número de publicaciones sobre el tema analizado fue 2019 con cuatro artículos. En lo referente al número de autores de las publicaciones, en los 10 casos seleccionados se observa que 3 fueron presentados por un solo autor; otros 3 fueron presentados por dos autores y 4 fueron presentados por tres o más autores.

En cuanto a cómo se relacionan los títulos arrojados con el tema objeto del estudio, 8 de los autores emplearon el término "nivel inicial" en sus artículos para referirse al nivel educativo; 6 la palabra "gestión" para referirse a la función de dirección del recinto escolar; 3 la palabra "liderazgo" para referirse a las actividades de dirección en las organizaciones educativas.

En cuanto a la muestra, todos los estudios incluyeron a los maestros de escuela como muestra de investigación, pero un número menor de estudios también incluyó a los directores y estudiantes de nivel inicial en la muestra. De ellos, sólo uno utilizó la técnica de escalamiento y la escala de Likert como instrumento, los autores restantes, en otras palabras, 9, utilizaron la metodología de encuesta y cuestionario.

## Discusión

Esta revisión refleja principalmente que la investigación internacional sobre el argumento es extensa, ya que se enfoca en los problemas sociales reales que permean la educación inicial, centrándose en temas como la convivencia escolar, el cumplimiento, la procrastinación y el cuidado del medio ambiente. Sin embargo, la gestión escolar en las instituciones de educación inicial en el contexto peruano ha sido poco estudiada en los últimos cinco años, dado que el número de publicaciones encontradas en las bases de datos Scopus, Redalyc, ScienceDirect, SciELO y Google Scholar relacionadas directa o indirectamente con la variable de interés la "gestión educativa de los directores" en los establecimientos educativos de nivel inicial en el Perú es de diez artículos científicos.

Al respecto, Nuñez et al. (2019) la competencia administrativa de los directores es una variable de gestión escolar que cobra gran

importancia para lograr una educación de calidad, ya que la percepción de la calidad de los servicios prestados en los centros de nivel inicial es del 71,3% de los docentes de nivel inicial, el 85% de los docentes cree en la calidad de los servicios prestados en su centro y el 12,5% cree que los servicios son de buena calidad. Asimismo, Campos-Villaverde et al. (2021) señalan que, para los educadores de nivel inicial, incluidos los directores de educación inicial, el proceso de apoyo pedagógico tiene las características de un proceso positivo cuando es reforzado por una propuesta desarrollada a través de un programa de acompañamiento.

En consonancia con los resultados de las dos investigaciones anteriores, Herrera-Rivera et al. (2020) destacan que las estrategias relacionadas con el bienestar de los niños, que incluyen: prácticas pedagógicas, formativas y didácticas flexibles y prácticas reflexivas centradas en el niño, representan un proceso complejo y responsable, que implica la orientación responsable, considerada y respetuosa de los niños por parte de los padres, los responsables y los profesores. Y es que la escuela, según Pacco-Miranda & Dávila-Rojas (2022) actualmente tiene que responder debidamente a los vertiginosos cambios producidos en el plano tecnológico y en el modo de acceder al conocimiento.

Por su parte, Abanto et al. (2019) sostiene que la gestión de la escuela vendrá predeterminada por el modo como la dirección la gestione, organizando la acción entre iguales a nivel territorial con participación democrática. En contraste el autor muestra que, a pesar de la existencia de lineamientos y políticas con tendencia a fortalecer la gestión pedagógica, los resultados esperados aún no se han logrado. Y es que más allá de los significativos avances en la implementación de las políticas educativas, García (2021) advierte que los resultados esperados aún no han sido demostrados en las evaluaciones estandarizadas recientes como PISA 2018, en la cual el Perú se ubica entre los más bajos según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019).

Por lo que, Paricoto-León (2021) a través de un estudio enfocado a determinar el grado de correlación entre las competencias directivas y el

enfoque sistémico de la gestión en las instituciones educativas de nivel inicial, advierte que el nivel de gestión del enfoque sistémico por parte de los directivos educativos del nivel inicial es insuficiente porque no se aplican los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico, mientras que la competencia personal se aplica de forma habitual.

Al respecto, Ñañez & Lucas (2019) señalan que, en el Perú la política educativa está regida bajo un esquema de descentralización e incremento de autonomía de los centros educativos, que buscan brindar una atención de calidad, por lo cual favorecen la capacitación y formación de los gestores que al parecer no logran sus objetivos por la poca capacidad de gestión y el desconocimiento de la situación, por lo que los resultados no son muy alentadores, además sugieren capacitar a los directores para que promuevan e implementen un cambio adecuado, desempeñando un liderazgo en el que puedan desarrollar una gestión en las áreas pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria, que permita lograr la satisfacción de quienes reciben la prestación del servicio.

Y es que la gestión escolar implica, en líneas generales, la ejecución de un plan, la resolución de un problema, el establecimiento de objetivos claros, la planificación de recursos, además de la fijación de los tiempos (Barba-Miranda & Delgado-Vadivieso, 2021; Manrique-Ostos & Sánchez-Pinedo, 2022) por su parte, señalan que mediante la gestión institucional podemos profundizar en los logros señalados en los objetivos propuestos, de manera que ésta se puede entender como la aplicación de un conjunto de métodos, herramientas, procedimientos, gestión de recursos y desarrollo de actividades institucionales.

En esta misma línea, Ruiz-Cutipa et al. (2020) quienes buscaron mostrar el nivel de relaciones entre las variables, liderazgo directivo y gestión administrativa en los profesores de nivel inicial, sostienen que en las instituciones educativas encontramos una organización dirigida por un director con capacidad de gestión, responsable de gestionar los procesos y las políticas de futuro y de dirigir a las personas con una visión progresista y transformadora. Sin embargo, en el contexto actual, muchas de las

instituciones del nivel inicial están dirigidas por un director nombrado formalmente por las autoridades en función de su experiencia y trayectoria en la institución, pero a menudo este profesional no está capacitado para esta función.

Teniendo en cuenta que la gestión es un todo, pues integra procesos teóricos y prácticos que contribuyen a la mejora continua de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación, mientras que la administración es una parte del todo, vinculada a la gestión y el uso de los recursos e instalaciones. En consecuencia, la buena gestión de los asuntos de interés general requiere un buen esquema administrativo como eje principal de una buena gestión (García et al., 2018). Considerando que según Guzmán (2020), las políticas escolares y los procesos de reforma se sustentan en la comprensión de las prácticas sociales que tienen lugar en las escuelas.

Por su parte, Chata-Jilaja (2019) quien buscó determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional que se vive en los centros de educación inicial del sector público, señala que, dentro de la gestión escolar, el estilo de liderazgo del director, del profesor y del administrador del centro educativo es de máxima importancia, por cuanto el éxito de la gestión escolar depende de ello.

En esta misma línea, Huanca-Arohuanca & Geldrech-Sánchez (2020) teniendo como objetivo de un trabajo de investigación determinar la influencia de la Planificación Educativa (PE) en la Gestión Pedagógica (GP), la Gestión Estratégica (GE) y la Gestión Operativa (GO) en la Mejora de las Instituciones Educativas de Nivel Inicial (IEI), sostienen que la falta de una visión conjunta en términos de planificación institucional y la falta de gestión pedagógica por parte de los actores educativos de la región andina, pone de manifiesto que la única manera de superar estas brechas es implementar una buena propuesta de gestión progresiva. Según Álvarez-Gallego et al. (2021) para que el proceso educativo se presente en las mejores condiciones posibles, es esencial que la familia y la escuela trabajen juntas en beneficio de los niños.

De igual manera, Díaz-Dumont et al. (2018), al tratar de determinar los efectos de la habilidad gerencial y de la gestión basada en resultados respecto a la imagen institucional del

organismo local de gestión de la educación, lograron precisar que las competencias gerenciales y la gestión por resultados tienen un impacto positivo en la imagen institucional, debido principalmente a la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente, que fue del 84,3%. Al respecto, López & López (2019) sostienen que cada director y su equipo de trabajo determinan la frecuencia de sus reuniones y los temas de discusión, dando prioridad a los pedagógicos, organizando eventos como fiestas de lectura, jornadas de puertas abiertas, exposición de conocimientos, entre otros.

En consonancia con los hallazgos de Aguirre (2018) y García et al. (2018), destacan que la participación del profesorado y la constitución de un comité interdisciplinar o equipo académico colaborativo para garantizar el éxito del proceso, Crespo-Cabuto et al. (2021) sostienen que el desarrollo de los procesos de aprendizaje precisa de una directiva que gestione las modificaciones y la toma de sus decisiones. Dado que una buena gestión escolar, a nivel organizativo y pedagógico, permite poner a todos los agentes de la comunidad educativa al servicio de la mejora de los aprendizajes de los alumnos (Tineo et al., 2021).

En otro orden de ideas, Durán (2019) tratando de determinar la relación existente entre los indicadores de gestión del conocimiento y la satisfacción laboral de los profesores de educación a nivel inicial, encontró que la gestión del conocimiento es, disciplina científica que contribuye al desempeño profesional de los educadores y administradores de las instituciones educativas; además, preserva y aprovecha el valor actual y futuro del acervo de conocimientos.

Y es que, la gestión educativa corresponde a un campo de investigación predominante en la literatura debido al creciente interés por la profesionalización en áreas críticas de los sistemas educativos. (Glasserman et al., 2019). Teniendo presente que, tanto el director como su equipo deberán conocer no sólo la legislación educativa que rige el futuro de los centros, sino que deben estar bien formados en liderazgo y gestión (Oriola-Requena & Cascales-Ribera, 2019).

Ahora bien, tras un estudio dirigido a determinar el nivel de excelencia del profesor jerárquico y directivo a la hora de aplicar las normas convencionales de gestión educativa realizado por Mendoza-Alva y Vértiz-Quiroz (2019), se concluye que es cuestionable que un sistema de evaluación de la calidad sólo legitime su actuación (normalización), y no necesariamente si la sociedad espera que el sistema educativo responda a los retos educativos y sociales de forma coherente. Dado que, los directores, además de ser los máximos representantes del profesorado, serán las personas que gestionen la propuesta educativa y el personal que la lleve a cabo, con el fin de tener en cuenta las particularidades de cada contexto.

A pesar de lo dicho en líneas anteriores por los autores con relación al contexto peruano, García & Martínez (2019) en correspondencia con Bolívar (2019), señalan que no se ha documentado caso alguno de escuela que funcione bien y tenga buenos resultados en ausencia de liderazgo, sabiendo que constituye un catalizador de las potencialidades de la organización.

Cuando se habla de gestión educativa institucional, cabe aclarar que se entiende ésta como la activación de todos los recursos para alcanzar un mayor logro institucional en el tiempo, para lo cual las actividades del equipo directivo convergen en los docentes, las familias y los alumnos (Cárdenas-Tapia et al., 2022). Desde esta perspectiva, la gestión es percibida como un proceso social complejo a través del cual las personas se involucran en las actitudes de la vida que les interesan (Vela-Quico & Cáceres-Coaquira, 2019).

Los resultados del aprendizaje y el logro de las metas establecidas por una institución educativa pública o privada (IE) dependerán directamente de la capacidad de gestión de la institución, actividad necesaria no sólo para vincular la enseñanza y el aprendizaje entre los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa a través de procesos claramente definidos como la planificación, la coordinación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación (Mejía, 2021). Sino también de la capacidad de superar las condiciones de calidad, eficiencia, equidad, exigencia y decadencia que están

presentes en los indicadores educativos y que reducen el impacto de la IE (Jiménez, 2022).

Por su parte, Leiva-Guerreo & Vásquez (2019) en correspondencia con Casas (2019) sostienen que la gestión de los directivos incluye aspectos pedagógicos y administrativos, en la actualidad muchos directores descuidan los primeros y se dedican a las tareas administrativas, prefiriendo dar instrucciones y resoluciones unidireccionales en lugar de prestar apoyo pedagógico a los profesores.

La gestión escolar debe influir en el buen desempeño de los profesores, empezando por el director, que conforma las comunidades de aprendizaje al tiempo que se encarga del liderazgo pedagógico del profesorado e, incentiva a estos a obtener mejores resultados, ya que la función pedagógica se relaciona positivamente con el trabajo del profesor (Casas, 2019).

En este sentido, Flessa & Weinstein (2018), advierten de la necesidad de establecer criterios para la selección de los directores de acuerdo con las exigencias actuales y en consonancia con los componentes administrativos y pedagógicos en los que se apoya la calidad de la enseñanza en las escuelas; por lo tanto, deben tenerse en consideración las cualidades necesarias del liderazgo para potenciar el profesionalismo del cargo.

La literatura consultada a nivel nacional nos permite señalar que la educación peruana ha sufrido cambios y transformaciones en los últimos años, razón por la cual la gestión escolar deberá continuar a la par, renovando sus estructuras y haciéndolas cada vez más efectivas para responder con éxito a las exigencias de la nueva realidad. Constatando que el modelo de gestión utilizado por los directores de educación en el nivel inicial generalmente obedece al modelo de gestión pedagógica, el cual es percibido por los autores como un proceso social complejo en el que todos los actores de la tarea educativa entran en relación con los sistemas, las estructura, las estrategias, el estilo de liderazgo, las capacidades, las personas y las metas de la organización.

## Conclusiones

El nivel inicial es una etapa crucial en el desarrollo de los niños y niñas, por lo que es importante analizar cómo se está llevando a cabo la gestión en este ámbito. Por lo que, la gestión educativa debe adaptarse a las circunstancias para lograr una educación de calidad y aprendizajes significativos. En este contexto, se ha demostrado que la dirección es clave para el rendimiento escolar y la mejora de la enseñanza. Dado que, la calidad de la educación refleja los procesos de transformación y adaptación a las demandas sociales del sistema educativo.

Es necesario que el Estado a través de las políticas públicas sensibilice a sus instituciones educativas sobre la importancia de acompañar, formar y evaluar la gestión pedagógica para optimizar el aprendizaje integral, dada la importancia de seleccionar y formar directivos que, formados en el concepto de trabajo en equipo y acompañamiento más allá del control, contribuyan a un buen clima escolar de trabajo y a un verdadero liderazgo.

Constatándose a lo largo del proceso de revisión y análisis de la literatura consultada que los principales propósitos u objetivos de los estudios consultados contrastan la variable gestión escolar con las variables liderazgo, eficacia docente, aprendizaje de los estudiantes y gestión pedagógica. Conviene señalar, sin embargo, que sólo se identificó un caso en el que se le asoció con la variable familia.

## Referencias

- Abanto, M., Pérez, M., & Neciosup, J. (2019). School management in public educational institutions of regular basic education in the district of San Pablo - San Pablo. *Sciéndo*, 22(3), 187-190. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2019.024>.
- Abreu, J. L. (2015). Análisis al Método de la Investigación analysis to the research method. *Daena: International journal of good conscience*, 10(1), 205-214. [http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10\(1\)205-214.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n1/A14.10(1)205-214.pdf)
- Aguirre-Garzón, E. A. (2018). Unlicensed EFL teachers co-constructing knowledge and transforming curriculum through collaborative-reflective inquiry. *Profile issues in teachers' professional development*, 20 (1), 73-87. <http://dx.doi.org/10.15446/profile.v20n1.62323>.
- Álvarez-Gallego, M. M., Herrera-Rivera, O., & Guzman-Atehortua, N. (2021). Estrategias de Acompañamiento Educativo y Familiar en la Educación Inicial: una



- revisión teórica. *Rev. Lasallista Investig.* [online]. 18(2), 222-238. <https://doi.org/10.22507/rli.v18n2a15>
- Banco Mundial (2018). *Educación*. <https://n9.cl/uz9gj>
- Barba-Miranda, L. C., & Delgado-Vadivieso, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284-309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. La Muralla.
- Campos-Villaverde, C. D. L. M., Campos-Villaverde, F. M., Carbajal-Llauce, C. T. D. J., & Cárdenas-Vallejo, H. W. (2021). Programa de acompañamiento para el desempeño docente inclusivo en instituciones educativas del nivel inicial Sullana, 2021. *Ciencia y Educación-Revista Científica*, 2(8), 38-51. <https://n9.cl/qsv1h>
- Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, 4(9), 102-134. <https://doi.org/10.35622/j.r.2022.09.008>
- Casas, A. C. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), 51-56. <https://doi.org/10.33554/riv.13.1.171>
- Chata-Jilaja, R. (2019). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno. *Revista de Investigaciones*, 8(2), 1093 - 1105. <https://doi.org/10.26788/riepg.v8i2.973>
- Crespo-Cabuto, A., Mortis-Lozoya, S. V., & Herrera-Meza, S. R. (2021). Gestión curricular holística en el modelo por competencias: un estudio exploratorio. *Formación universitaria*, 14(4), 3-14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400003>
- Condori-Ojeda, P. (2020). *Universo, población y muestra*. Curso Taller.
- Díaz-Dumont, J. R., Núñez-Lira, L. A., & Cáceres-Limaco, K. V. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197. <https://n9.cl/vgxw3>
- Durán, S. (2019). Gestión del conocimiento y satisfacción laboral en las instituciones educativas del nivel inicial. *Revista Innova Educación*, 1(3), 355-362. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.008>
- Flessa, J., & Weinstein, J. (2018). Liderazgo escolar en América Latina: nueva investigación desde un campo de estudio emergente. *Liderazgo y administración de gestión educativa*, 46(2), 179-181. <https://doi.org/https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1741143217751728>
- García, F., Juárez, S., & Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*. 2. 206-216. <https://n9.cl/jcqtq>
- García, H. (2021). Análisis del Modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio. *Revista Educación*, 45(2), 2-14. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- García-Cauchá, H. (2021). Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio, Perú. *Revista Educación*, 45(2), 117-131. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- García-Garnica, M., & Martínez-Garrido, C. (2019). Dirección Escolar y Liderazgo en el Ámbito Iberoamericano. *Profesorado, Revista De Currículum Y Formación Del Profesorado*, 23(2), 1-11. <https://n9.cl/ozcz0>
- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., & Torres-Vitoria, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección. *Revista Electrónica Educare*, 22 (1), 225-252. <https://doi.org/10.15359/ree.22-1.11>
- Glasserman, L. D., Torres, C. C., & Nava, S. A. (2019). Innovación educativa en estudios sobre gestión educativa: una revisión sistemática de literatura. *Octaedro*, 1(265), 1-14. <https://hdl.handle.net/11285/637118>
- González, J. L. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica. CONCYTEC. <https://n9.cl/2f7gw>
- Guzmán, N., & Álvarez, M. (2020). Aproximación teórica a las estrategias de acompañamiento en el ambiente familiar y escolar. *Cultura, Educación y Sociedad*, 11(1). 151-166. <https://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.11.1.2020.11>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill
- Herrera-Rivera, O., Álvarez-Gallego, M., Coronado-Mendoza, A., & Guzmán-Atehortúa, N. (2020). Acompañamiento en educación inicial: voces de sus protagonistas en apertura al cambio: Learning support in early childhood education: voices of its main actors in openness to change. *Educación y Humanismo*, 22(39). <https://doi.org/10.17081/eduhum.22.39.3858>
- Huanca-Arohuanca, J. W., & Geldrech-Sánchez, P. (2020). Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del Perú. *Conrado*, 16(76), 369-376. <https://n9.cl/lk804a>
- Jiménez, S. M. (2022). Gestión educativa y liderazgo educativo; las TIC en la mejora de la competitividad. *Revista Asociación Latinoamericana de Ciencias Neutrosóficas*, 19, 66-74. <https://n9.cl/z6cvp>
- Leiva-Guerrero, M. V., & Vásquez, C. (2019). *Liderazgo pedagógico: De la supervisión al acompañamiento docente*. Calidad de la educación No 51, 225-251

- López, I., & López, M. (2019). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. *Revista Espacios*, 40(36), 3-16. <https://n9.cl/jkizl>
- Manrique-Ostos, N. B., & Sánchez-Pinedo, L. D. (2022). Liderazgo del director y desempeño académico de los docentes de las instituciones educativas del nivel inicial de la Red n°07 del distrito de Puente Piedra. Ugel N° 04 Comas. *IGOVERNANZA*, 5(18), 100-128. <https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n18.2022.189>
- Marchesi, Á., Tedesco, J. C., & Coll, C. (2021). Calidad, equidad y reformas en la enseñanza. Colección Reformas educativas. *Metas Educativas*. <https://n9.cl/3pfv5>
- Mejía, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79-86. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191>
- Mendoza-Alva, C. E., & Vértiz-Quiroz, C. R. (2019). Dominio docente, jerárquico y directivo en aplicación de normas de gestión educativa. *Revista Pedagógica*, 1(1). <https://n9.cl/yq1f3>
- Ñañez-Silva, M. V., & Lucas-Valdez, G. R. (2019). liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional: un reto en la educación actual. *Investigación y posgrado*, 34(1), 167-180. <https://n9.cl/g7v4y>
- Núñez-Lira, L. A., Silva, M. V. G., Vargas, I. M., Hernández, Y. C. U., & Fuentes, L. R. (2019). Competencias administrativas en la calidad del servicio en las instituciones educativas del nivel inicial. *Image*, 9(1). <https://doi.org/10.17162/au.v9i1.347>
- Oriola-Requena, S., & Cascales-Ribera, J. (2019). Liderazgo y legislación educativa como fundamentos para la acción directiva escolar. Un estudio descriptivo en el contexto de Cataluña. Profesorado, *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 2019, 23(2), 41-58. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9192>
- Pacco-Miranda, R. Z., & Dávila-Rojas, O. M. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3002-3029. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2809](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809)
- Paricoto-León, E. (2021). Correlación entre las habilidades directivas y manejo del enfoque sistémico de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de ananea. *Revista de Investigaciones: Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno*, 10(2), 2. <https://n9.cl/jamgz>
- Quintana-Torres, Y. E. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21 (2), 259-281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
- Rojas-Cairampoma, M., (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, 16(1),1-14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63638739004>
- Ruiz-Cutipa, V. V. R., Rivera, H. V. H., Paucarchuco, K. M. M., & Moscol, F. J. F. (2020). Liderazgo directivo y gestión administrativa de las instituciones educativas públicas del nivel inicial UGEL 01 de lima. *Repositorio de revistas de la universidad privada de pucallpa*, 5(1), 7-7. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/16626>
- Vela-Quico, G. A., & Cáceres-Coaquira, T. J. (2020). Liderazgo pedagógico: autopercepciones de directivos en la gestión de las instituciones educativas estatales. *Revista Educación Y Sociedad*, 1(2), 44-54. <https://doi.org/10.53940/reys.v1i2.58>