



Liderazgo directivo y gestión escolar: estudio documental desde las tesis de Maestría en Educación

School leadership and management: a documentary study based on Master's theses in Education

Gabriel Adalberto Vela-Quico¹, Alejandro Félix Vela-Quico¹, Eleana Carmen Núñez Del Prado-Cuadros¹, Alberto Timoteo Cáceres-Mendigure²

¹Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú

²Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública de Arequipa, Arequipa, Perú

KEYWORDS

School management
Pedagogical
leadership
Educational research
Master's thesis

ABSTRACT

School management has become established in recent years as a key factor in improving learning outcomes. This study aims to identify recurring conceptual and methodological trends in master's theses in education from a Peruvian university. A qualitative approach was used, with a documentary and exploratory design, through an in-depth analysis of six research projects tagged under the term "school management" in the institutional postgraduate repository. The findings show a marked orientation toward quantitative approaches, correlational designs, and the use of pedagogical leadership as an explanatory variable for performance. The predominant use of questionnaires, small samples, and references to Ministry of Education guidelines reflects research anchored in official models. It is recommended to broaden the scope to include critical research and mixed methodologies to understand the complexity of contemporary educational management.

PALABRAS CLAVE

Gestión escolar
Liderazgo
pedagógico
Investigación
educativa
Tesis de maestría

RESUMEN

La gestión escolar se ha consolidado en años recientes como un factor clave para la mejora de aprendizajes. El presente estudio tiene como objetivo identificar las tendencias conceptuales y metodológicas recurrentes en las tesis de maestría en educación de una universidad peruana. Se empleó un enfoque cualitativo, con diseño documental y tipo exploratorio, mediante el análisis profundo de seis investigaciones etiquetadas bajo el término "gestión escolar" en el repositorio institucional de posgrado. Los hallazgos muestran una marcada orientación hacia enfoques cuantitativos, diseños correlacionales y el uso del liderazgo pedagógico como variable explicativa del desempeño. El uso predominante de cuestionarios, muestras pequeñas y referencias normativas del Ministerio de Educación refleja una producción investigativa anclada en modelos oficiales. Se recomienda ampliar el espectro hacia investigaciones críticas y metodologías mixtas para comprender la complejidad de la gestión educativa contemporánea.

RECIBIDO: 09/10/2025
ACEPTADO: 19/01/2026

Cómo citar este artículo / Referencia normalizada: (Norma APA 7ª)

Vela-Quico, G.A., Vela-Quico, A.F., Núñez del Prado-Cuadros, E.C., Cáceres-Mendigure, A.T. (2026) Liderazgo educativo y gestión escolar: estudio documental desde las tesis de Maestría en Educación. *Prisma Social revista de ciencias sociales*, 52, 304-321. <https://doi.org/10.65598/rps.5989>

1. Introducción

Durante las últimas décadas, el rol del liderazgo directivo en el ámbito educativo ha cobrado una importancia creciente en los procesos de mejora escolar (UNESCO, 2024). La gestión escolar, tradicionalmente concebida como una actividad administrativa, ha evolucionado hacia un enfoque estratégico que articula liderazgo pedagógico, cultura organizacional, participación comunitaria y toma de decisiones informadas. En este contexto, las investigaciones sobre gestión escolar adquieren un carácter central en los programas de formación docente, particularmente en los estudios de posgrado que aspiran a desarrollar una visión crítica y transformadora de la escuela. (Flessa, J., Bramwell, D., Fernandez, M., & Weinstein, J., 2018)

En el Perú, la política educativa impulsada por el Ministerio de Educación ha promovido marcos de referencia como el Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2012) y el Marco del Buen Desempeño Directivo (Ministerio de Educación del Perú, 2014), los cuales orientan el quehacer profesional en las instituciones educativas. Estos documentos han sido adoptados como base conceptual en múltiples investigaciones académicas, generando una línea de estudio alineada con objetivos de calidad educativa y profesionalización docente (Aguirre Gutiérrez, 2022).

Este estudio se propone analizar las recurrencias conceptuales y metodológicas presentes en tesis de maestría del área de gestión escolar, específicamente aquellas sustentadas entre 2018 y 2024 en una universidad pública peruana. Para ello, se emplea un enfoque cualitativo con diseño documental de tipo exploratorio, a fin de identificar patrones, categorías y tendencias en la producción académica de posgrado.

La relevancia de este análisis radica en comprender cómo se configura el conocimiento investigativo sobre liderazgo y gestión escolar, qué modelos y marcos se privilegian, y qué limitaciones persisten en la construcción de evidencias (Özdemir, N., Gümüş, S., Kılınc, A. Ç., y Bellibaş, M. Ş. , 2024) . Asimismo, el estudio busca aportar elementos para el fortalecimiento de las capacidades investigativas de los docentes de posgrado, promoviendo la diversificación metodológica y el diálogo crítico con las políticas educativas vigentes.

La gestión escolar y el liderazgo directivo son componentes clave en la mejora de la calidad educativa (Flores Quispe, 2022). Este marco teórico presenta las principales corrientes conceptuales que sustentan el estudio, divididas en cinco secciones: gestión escolar vs gestión educativa, liderazgo pedagógico, desempeño docente, inclusión educativa e innovación tecnológica en la gestión.

1.1. Gestión Escolar vs Gestión Educativa

Una de las prioridades de la educación como sistema es, sin duda, la gestión escolar. Esta ha sido entendida como disciplina antes que como un quehacer de directivos y docentes. La gestión escolar es diferente a la gestión educativa. La primera es contenido y la segunda, continente. Los estudios que revisamos tienen miradas indistintas. Ninguna de las tesis hizo alguna precisión conceptual sobre ello.

La gestión educativa es considerada una disciplina por varios autores, quienes la definen como un campo de estudio sistemático con principios, métodos y prácticas específicas. Para Braslavsky (1999), por ejemplo, en *Re-haciendo escuelas: Hacia un nuevo paradigma en la educación latinoamericana*, aborda la gestión educativa como una disciplina clave para la transformación de los sistemas educativos, con enfoque en procesos administrativos y pedagógicos. (Braslavsky, 1999). Por su parte, Casassus (2000) precisa que la gestión educativa es una disciplina emergente que integra conocimientos de administración, pedagogía y políticas públicas. (Casassus, 2000). Entonces, la gestión educativa debe basarse en toma de decisiones informadas, liderazgo efectivo y metodologías que optimizan los procesos de enseñanza-aprendizaje, considerando la gestión educativa como una disciplina para mejorar la calidad educativa (López-Noguero, F., Gallardo-López, J. A., & García-Lázaro, I., 2023)

El término gestión es de las últimas décadas ya que antes comprendía varias disciplinas estratégicas como la planificación, la administración, el liderazgo y la evaluación para mejorar la calidad educativa (López, 2005). Pero, de esa dispersión de estudios hoy podríamos sostener que es una disciplina científica con dos pies, el liderazgo y la mejora continua de instituciones educativas. (Murillo, 2006), (Concha Bravo, L. E., & Montalvan Zambrano, Y. E., 2025). Que la gestión educativa sea una disciplina no la hace más ni menos. Menos una disciplina autónoma porque tiene en esencia una naturaleza interdisciplinaria con un sólido campo de estudio independiente. En el presente estudio adoptamos el término “Gestión Escolar” ya que se trata de investigaciones en un ámbito del sistema educativo. Veamos algunas diferencias:

Tabla 1			
Cuadro Comparativo: Gestión Escolar vs. Gestión Educativa vs. Gestión Institucional			
Criterio	Gestión Escolar	Gestión Educativa	Gestión Institucional
Enfoque principal	Administración de una escuela específica (ej. recursos, clima escolar).	Políticas y sistemas educativos a nivel macro (ej. currículo nacional, evaluación).	Administración de la institución como organización (ej. finanzas, infraestructura).
Ámbito de aplicación	Contexto escolar (directivos, docentes, estudiantes).	Sistema educativo (ministerios, redes de escuelas).	Organización en su totalidad (ej. universidades, colegios).
Objetivos clave	Mejorar aprendizajes, clima escolar y participación comunitaria.	Garantizar equidad, calidad y cobertura del sistema.	Sostenibilidad financiera, eficiencia operativa y reputación institucional.
Actores involucrados	Directores, docentes, estudiantes, familias.	Autoridades educativas, políticos, investigadores.	Rectoría, administradores, stakeholders externos.

Fuente: Elaboración propia a partir de información seleccionada

1.2. Liderazgo distribuido

Durante la última década, el liderazgo pedagógico se ha transformado de un modelo instructivo centrado en la dirección clásica, a uno distribuido y colectivo (Contreras, 2016). Se prioriza no solo la evaluación y diagnóstico de necesidades, sino la creación de una cultura escolar donde múltiples actores asumen liderazgo según su expertise, promoviendo la mejora educativa. "La gestión escolar efectiva requiere un liderazgo compartido entre directivos, docentes y otros actores, promoviendo una cultura de colaboración y corresponsabilidad en la toma de decisiones" (Harris, A., & Jones, M., 2021)

Las tesis universitarias de la última década han incorporado el modelo del liderazgo distribuido que asume las teorías de la cognición distribuida, actividad compartida y de la participación como clave en la gestión (Harris, 2024). El éxito de la gestión escolar no proviene en consecuencia de un individuo, sino de prácticas colaborativas en red o en comunidad, sostenidas por responsabilidad, confianza y competencias colectivas. Ello ha sido corroborado por estudios empíricos que muestran que este tipo de liderazgo se asocia positivamente con el rendimiento académico, mejora de la satisfacción docente y autogestión del aprendizaje. Además, reduce

conflictos internos al distribuir la resolución de problemas entre varios actores. (Milla, 2022), (Humanidades, 2024) (Concha Bravo, L. E., & Montalvan Zambrano, Y. E., 2025)

En el caso peruano, la implementación de la formación en Liderazgo distribuido para directivos ha sido absorbido por el de “liderazgo pedagógico” como la capacidad para transformar la cultura institucional haciendo acento en los aprendizajes de los estudiantes antes que, en lo administrativo, precisamente porque la dimensión administrativa sustituyó el rol del más alto cargo en las escuelas. Aunque las barreras para forjar un verdadero liderazgo pedagógico se encuentran en la resistencia de cambio de la cultura institucional, las viejas estructuras jerárquicas, la extensa pero poco eficaz base normativa y la falta de autonomía financiera. (Zambrano Rodríguez, D. M., Rivas Zambrano, D. P., Ordóñez Pesantez, C. V., & Guerrero Molina, M. M., 2025), (Bartholdy Beethoven Bellido Berrocal, G. A., Gutiérrez Canchasto, G. A., Yupanqui Pacheco, K. A., Flores Marchan, V. M., Bolívar Ortiz, E. O. M., & Moron Valenzuela, J. C., 2023)

El liderazgo distribuido en las escuelas es definido como un estilo colaborativo y horizontal que reparte responsabilidades entre directivos, docentes, estudiantes, familias y comunidad. Bien llevado puede fomentar la autonomía escolar, la innovación pedagógica, el sentido de pertenencia y las prácticas democráticas en la gestión. Un buen liderazgo distribuido puede permitir la autogestionabilidad del aprendizaje, como la capacidad de la comunidad para autorregular procesos formativos mediante liderazgo distribuido, fortalecer la toma de decisiones, mejorar la flexibilidad institucional y promover el profesionalismo docente como mejora continua. No significa que en el liderazgo distribuido estén ausentes las tensiones o conflictos entre docentes o el personal. Más bien son ellas, las pruebas de una organización viva. Por ello, hay un modelo emergente llamado “redarquía” que promueve relaciones en red. La redarquía implica estructuras y relaciones de acción compartida en los centros educativos, superando el liderazgo jerárquico tradicional y favoreciendo la colaboración y el sentido comunitario (Segura Segura, 2023)

1.3. Gestión basada en evidencia

La gestión basada en evidencia en el campo educativo es un enfoque reciente que promueve la toma de decisiones informadas a partir de datos empíricos, investigaciones científicas y análisis sistemáticos. A diferencia de la gestión basada en la intuición, la “experiencia” o el sustento normativo. Fue inspirada en la Medicina para reemplazar prácticas sustentadas en la intuición o la tradición. De esta forma, el modelo educativo GBE permite a los docentes y directivos identificar qué estrategias pedagógicas son efectivas y cuáles requieren ajustes, promoviendo así una mejora continua en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En la práctica escolar de Perú, la gestión basada en evidencias implica el uso sistemático de datos internos (como resultados académicos, tasas de retención, encuestas de satisfacción) y externos (evaluaciones estandarizadas como la Evaluación Censal de Estudiantes, PISA, estudios comparativos) para orientar la planificación institucional, el monitoreo y acompañamiento al desempeño docente y la implementación de planes de mejora orientado a la calidad educativa. Aún se tiene debilidades para identificar en la formación profesional del liderazgo directivo el análisis y uso efectivo de la poca o mucha información con que cuentan las escuelas públicas. (Bardales-Marcas et al., 2023)

Como una política que busca fortalecer la cultura de evaluación y mejora continua en las instituciones educativas, el Ministerio de Educación del Perú (2025) aprobó un plan de mejora para la gestión institucional de las instituciones educativas promoviendo el uso estratégico del tiempo escolar, es decir, dedicado a la reflexión, planificación y evaluación de procesos educativos. Se dictaron, en ese sentido, orientaciones para recoger evidencias durante las semanas de gestión contenidas en la Resolución Ministerial N.º 075-2025-MINEDU.

1.4. Inclusión educativa

Otro aspecto importante de la gestión escolar es que sea inclusiva (Esteban Ramiro, B., Moreno López, R., & Argüello Gutiérrez, C. (2025) ya que debe garantizar los ajustes curriculares, la formación docente y los entornos accesibles para atender la diversidad de necesidades

estudiantiles (Ainscow y Messiou, 2023). La inclusión educativa es un derecho de todos los estudiantes a participar plenamente en la vida escolar. Se sustenta en los principios de equidad, justicia social y derechos humanos, promoviendo la eliminación de barreras que impiden el aprendizaje.

Según una revisión sistemática, la inclusión no se limita a integrar estudiantes con necesidades especiales, sino que implica una transformación cultural y organizativa de las escuelas, exigiendo liderazgo participativo, innovación pedagógica y políticas institucionales que promuevan la equidad (Neira Fernández, Sandra Mercedes, & Lima Vargas, María Madgalena. (2025). En este contexto, surgió el concepto de liderazgo inclusivo. No recae únicamente en la figura del director, sino que se distribuye entre todo el equipo de gestión, promoviendo decisiones colectivas y prácticas pedagógicas coherentes con los principios de inclusión (Batanero, J. M. F., & Fernández, A. H., 2013). Este enfoque se alinea con las recomendaciones de organismos internacionales como la UNESCO, que subrayan la importancia de una dirección escolar comprometida con la equidad.

Diversas investigaciones científicas han documentado los efectos positivos de estas transformaciones. Un estudio realizado en Lima Metropolitana (Palacios, 2024) reveló que el 56% de los artículos revisados identifican la educación inclusiva como una variable clave en la mejora de la calidad educativa, aunque también señalan desafíos como la falta de formación especializada del profesorado y la necesidad de instrumentos validados para evaluar la inclusión.

En suma, la inclusión educativa ha pasado de un ideal a convertirse en un eje clave de la gestión escolar de nuestros tiempos. Su implementación efectiva requiere liderazgo pedagógico, políticas claras con soporte presupuestal como una cultura institucional que valore la diversidad, que pueda vencer las resistencias hacia una educación verdaderamente inclusiva.

1.5. Innovación tecnológica en la gestión escolar.

La innovación tecnológica en la gestión escolar se fundamenta en teorías del cambio organizacional como de la gestión del conocimiento. La UNESCO propone la innovación tecnológica pero basada en la equidad, la inclusión y el aprendizaje permanente, que pueda además mejorar la calidad educativa (Board, 2023). Entonces, la tecnología no es un fin en sí mismo, sino una herramienta clave para rediseñar procesos pedagógicos, administrativos y comunicativos en las escuelas.

Sin embargo, en el ejercicio del liderazgo directivo estudios muestran que muchos directivos de escuelas aún presentan carencias en el dominio de herramientas digitales, lo que limita su capacidad para liderar procesos de transformación tecnológica (Medina Moncayo, K. N., Salgado Silva, J. F., & Zuñiga Delgado, M. S., 2024). El uso de la tecnología ha cambiado sustancialmente la gestión escolar en el Perú ya que se utiliza aplicativos, programas, software en la parte administrativa y pedagógica. Ello surgió desde iniciativas como los Proyectos Eureka y que en los últimos meses con boom de la Inteligencia Artificial. De igual forma, la tecnología ha transformado el uso del tiempo en el aula, promoviendo el aprendizaje activo, la investigación y el trabajo colaborativo mediante plataformas digitales y metodologías STEM. Ello fue visible con las estrategias seguidas en la pandemia del COVID19 con Aprendo en casa del Ministerio de Educación (2025).

2. Metodología

2.1. Enfoque de investigación. Este estudio adopta un enfoque cualitativo, dado que se orienta a la comprensión e interpretación de contenido académico (tesis) para revelar patrones de pensamiento, tendencias epistemológicas o conceptuales y estructuras metodológicas empleadas por investigadores de posgrado (Zupic, 2020). La investigación cualitativa permite explorar fenómenos educativos desde una perspectiva comprensiva y contextualizada (Hernández Sampieri et al., 2014; Flick, 2015).

2.2. Diseño metodológico. El diseño es documental y exploratorio, ya que se analizan fuentes secundarias (tesis académicas) que han sido producidas con fines investigativos, sin manipulación de variables por parte del autor del presente estudio. El carácter exploratorio responde a la necesidad de identificar elementos comunes, divergencias y vacíos en el desarrollo metodológico de las tesis revisadas (Bisquerra, 2009)

2.3. Nivel de investigación. El nivel es descriptivo-analítico, dado que se busca caracterizar los enfoques teóricos y metodológicos empleados en las investigaciones y analizar sus implicancias. La descripción permite categorizar las variables y marcos conceptuales recurrentes, mientras que el análisis facilita establecer relaciones entre enfoques, herramientas metodológicas y hallazgos reportados (McMillan & Schumacher, 2005).

2.4. Unidad de análisis y contexto. La unidad de análisis está conformada por seis tesis de maestría en educación con mención en gestión y administración educativa, producidas entre 2018 y 2024 por estudiantes de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Estas tesis se obtuvieron del repositorio institucional de la Escuela de Posgrado, bajo el criterio de inclusión de contar con la palabra clave “Gestión Escolar” en el título o en las palabras clave del documento.

El presente estudio presenta limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, el tamaño reducido del corpus puede restringir la capacidad de generalización de los resultados aun siendo un diseño documental-exploratorio. En segundo lugar, la selección de tesis disponibles en el repositorio institucional puede invisibilizar perspectivas críticas o innovadoras sobre la gestión escolar de trabajos no publicados, con enfoques alternativos o difundidas en otros espacios. Finalmente, se identificaron referencias incompletas, escasa problematización teórica y uso acrítico de marcos normativos oficiales, lo cual condiciona el análisis secundario realizado.

2.5. Criterios de selección. Para garantizar la pertinencia y rigurosidad del corpus, se definieron los siguientes criterios de inclusión:

- Tesis finalizadas y registradas oficialmente en el repositorio de posgrado entre los años 2018 y mayo de 2025.
- Producción académica correspondiente al grado de maestría en educación, específicamente con mención en gestión y administración educativa.
- Presencia explícita del término “gestión escolar” en el título, resumen o palabras clave del trabajo.
- Acceso completo al texto, con capítulos de marco teórico, metodología, resultados y conclusiones.

Como criterios de exclusión, se descartaron tesis incompletas, trabajos centrados exclusivamente en administración educativa sin vinculación a gestión escolar, y estudios sin respaldo metodológico claro.

2.6. Técnicas de análisis. Se utilizó análisis de contenido temático, con un procedimiento de lectura horizontal de cada tesis, identificación de categorías recurrentes (gestión, liderazgo, desempeño, calidad educativa, clima escolar) y codificación manual de los marcos teóricos y metodológicos. Se trianguló la información entre tesis para detectar convergencias conceptuales y divergencias metodológicas. Las técnicas complementarias incluyeron matrices comparativas por dimensiones, fichas de resumen y análisis semántico de conceptos clave.

A continuación, se presente una síntesis de la parte general de las tesis analizadas, fueron elaboradas durante la maestría en Educación con mención en Gestión y Administración Educativa de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

Tabla 2
Descripción general de los informes de tesis analizados

Código	Autor	Año	Título
TRU-1	Vitaliz Fabiola Farfán Rodríguez	2022	Correlación entre la función docente y la gestión escolar de los profesores de la Institución Educativa Juana Cervantes de Bolognesi del Cercado de Arequipa -- 2018
TRU-2	Melissa Jennifer Aparicio Pinto	2018	Desempeño directivo y clima escolar en la Institución Educativa Particular 'Andenes de Chilina' del Distrito Alto Selva Alegre de la provincia de Arequipa
TRU-3	Huber Alonso Rodríguez Cervantes	2018	Influencia del liderazgo pedagógico del directivo en el desempeño docente en la I.E. San Martín de Socabaya, Arequipa 2018
TRU-4	Apaza Aguilar, Lia	2018	Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en instituciones educativas secundarias públicas de la Provincia de San Román - 2018
TRU-5	Castañeda Muñoz, Charo	2018	Nivel de conocimiento del Dominio 4 del Marco del Buen Desempeño Docente y la cultura organizacional de los docentes de la I.E. Micaela Bastidas
TRU-6	Gladis Rosario Carazas Flores	2024	Gestión educativa y calidad educativa en una institución educativa pública de Alto Selva Alegre, Arequipa-2023

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

3. Resultados

La revisión sistemática de las seis tesis seleccionadas permitió identificar diversas recurrencias en sus marcos conceptuales, enfoques metodológicos, técnicas utilizadas y variables investigadas. Los hallazgos se estructuran en dos subapartados: tendencias teóricas y enfoque metodológico e instrumentación común.

3.1. Tendencias teóricas.

Los trabajos analizados presentan una coincidencia notable en el uso de modelos normativos institucionales como el Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2012) y el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MINEDU, 2014). Estos documentos sirven como referencia principal para definir variables como desempeño docente, liderazgo pedagógico y cultura escolar.

Además, se cita con frecuencia a autores reconocidos en gestión escolar y liderazgo educativo, tales como Bolívar (2010), Leithwood y Mascall (2009), Robinson (2008) y Sánchez Torres (2018). Sus aportes orientan los marcos teóricos hacia la comprensión de la gestión como práctica organizacional articulada con resultados educativos, destacando la importancia del liderazgo transformador y las competencias profesionales docentes.

Las tesis analizadas destacan de manera general la presencia de categorías estructurales de gestión escolar, todas ellas trabajan alguna variante de gestión escolar, educativa o institucional como categoría clave. Por ello, hay recurrencia en marcos como: Modelo de gestión del MINEDU, enfoques sistémicos (Pozner, Bolívar, OCDE) y Modelos de calidad educativa (UNESCO, Drucker). Es importante anotar que los autores (TRU-2, TRU-4 y TRU-5) no consignan correctamente la referencia que hacen alusión en el marco teórico, a pesar de sus referentes. En ese sentido, las investigaciones coinciden en explorar correlaciones entre gestión y desempeño: calidad educativa, desempeño docente, clima escolar o cultura organizacional. Para este propósito utilizan el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD) al menos tres tesis que lo usan directa o indirectamente para evaluar desempeño o liderazgo.

Por otro lado, se utiliza en el marco teórico la aplicación de modelos organizacionales o de liderazgo como los siguientes autores:

- Liderazgo pedagógico (Leithwood, Robinson)
- Cultura organizacional (Chiavenato, Schein, Maslow)
- Clima institucional (Tagiuri, Litwin y Stringer)

Tabla 3

Tendencias en el marco conceptual según dimensiones y autores

Dimensión	Autor más citado	Tesis
Desempeño Docente	Aparece el autor llamado Duarte en el año 2016 y Peña del año 2002 citado por Martínez, G., y Guevara, A., (2015) pero ambos sin referencias	TRU-1
		TRU-4
	Marco Del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2012)	TRU-3
		TRU-4
Gestión escolar	(Sánchez Torres, 2018)	TRU-5
	(UNESCO, Gestión Educativa: un modelo para armar. Geseduca, 2020)	TRU-1
Desempeño directivo/ Liderazgo Pedagógico	Marco de Buen Desempeño del Directivo (Ministerio de Educación del Perú, 2014)	TRU-6
		(Bolívar, 2010)
		TRU-2
Clima escolar	Figura en la tesis Martín con el año 1999 pero el autor no aparece referenciado en bibliografía.	TRU-3
		TRU-4
Cultura organizacional	Aparece el autor Díez con el año 2000 pero no aparece referenciado en bibliografía.	TRU-2
		TRU-5

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

De esta manera se aprecia aspectos recurrentes en las tesis como referentes teóricos.

a. Comprensión de la gestión escolar: Un aspecto recurrente es entender a la Gestión Escolar como actividades y procesos para orientar las decisiones en la escuela; destacan la importancia de los programas o estrategias de acompañamiento pedagógico para mejorar no solo el clima institucional sino el desempeño docente (TRU-1, TRU-6).

Tabla 4
Conceptualizaciones de la gestión escolar

Autor	Definición clave
Martínez (2014)	Mobilización de recursos para lograr propósitos educativos mediante organización y evaluación.
Llado (2014)	Conjunto de actividades escolares con impacto en el compromiso académico.
Sánchez (2018)	Acción docente comprometida en función del contexto y necesidades estudiantiles.
UNESCO (2020)	Involucra procesos interrelacionados en el sistema para atender y cumplir las demandas sociales

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Por otro lado, las tesis asumen las dimensiones de la Gestión Escolar establecidas por el Ministerio de Educación como la base para sus investigaciones, sin mayor crítica o cuestionamiento. Si bien las dimensiones asumidas son clave para la convivencia educativa y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, y coloca a la planificación pedagógica más importante que lo administrativo, ello es insuficiente. De esa forma se coincide con el planteamiento del Ministerio de Educación de cuatro dimensiones:

- Dimensión estratégica: se refiere al proceso de definición de objetivos, metas y estrategias para el logro de la misión y visión de la escuela. Esta dimensión implica la reflexión continua sobre el rumbo de la institución y la toma de decisiones informadas para alcanzar los objetivos propuestos
- Dimensión pedagógica: se centra en los procesos de enseñanza y aprendizaje, buscando garantizar una educación de calidad para todos los estudiantes. Incluye aspectos como la planificación curricular, la evaluación del aprendizaje, el desarrollo profesional docente y la atención a la diversidad.
- Dimensión administrativa: se ocupa de la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales de la escuela. Implica la planificación, organización, ejecución y control de las actividades administrativas para asegurar el funcionamiento eficiente de la institución.
- Dimensión comunitaria: vincula la escuela con su entorno social, promoviendo la participación de las familias, la comunidad local y otras instituciones en la vida escolar. Se busca construir relaciones de colaboración y reciprocidad para el beneficio de los estudiantes y la comunidad.

b. Desempeño docente y gestión escolar: las tesis analizadas hacen referencia a un autor llamado Duarte para definir la función docente, aunque no se encuentra referenciado en el apartado bibliografía lo que muestra una grave deficiencia. Es muy probable que se trate de una referencia incompleta, con algún dato erróneo (autor, año) o de una obra de circulación local o institucional que no esté indexada en las bases de datos principales. Este enfoque concibe al desempeño docente como un conjunto de responsabilidades éticas, pedagógicas y organizativas. Dicho autor señala la integración de competencias y capacidades, mientras que no desarrolla el comportamiento ético y la influencia en los estudiantes. Tampoco, asumen el desempeño como la movilización de capacidades profesionales y buenas prácticas en el aula. (Valdés, 2000), (Castro Maldonado, J. J., Gómez Macho, L. K., & Camargo Casallas, E. , 2023), (Espino Wuffarden, 2023)

También es referente teórico los postulados del Ministerio de Educación contenidas en el MBDD (MINEDU, 2012) que hace referencia a dominios, competencias y desempeños en la labor profesional del docente, como profesional y como actor en el seno de la institución. Sin embargo, Martos-Huamán (Desempeño docente en educación básica regular en Perú: una revisión sistemática, 2024) no considera suficientemente las condiciones reales de trabajo docente, especialmente en contextos rurales y de alta vulnerabilidad. Propone una revisión del marco que incorpore variables como el clima organizacional y las competencias digitales. También el MBDD debería considerar su efectividad al acompañar al docente de condiciones laborales dignas, formación continua y participación activa.

Tabla 5
Perspectivas sobre el desempeño docente

Autor	Enfoque principal
Hace referencia a Duarte con el año 2016 pero sin referencias	Función docente como integración articulada de personalidad, competencias y capacidades profesionales.
MINEDU MBDD (2007)	Marco común que guía la práctica docente, promueve reflexión, profesionalización y mejora continua.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

c. Liderazgo Pedagógico: En las tesis analizadas se hace referencia a autores como Leithwood y Robinson, como clásicos del liderazgo (Leithwood, K., & Mascal, B., 2009) (Robinson, 2008). Ambos definen el liderazgo pedagógico como esencial para mejorar los aprendizajes. Leithwood lo vincula a la capacidad de influir en equipos docentes, mientras que Robinson identifica cinco dimensiones prácticas, como el establecimiento de metas y la promoción del desarrollo profesional. Pero es dominante, ver el liderazgo pedagógico como la acción del directivo que apunta a la mejora continua de la institución educativa, esté atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa. Esta mirada destaca la importancia de que el director pueda identificar y sistematizar buenas prácticas que hayan permitido resolver problemas encontrados en la institución educativa poniendo en práctica sus cualidades como líder pedagógico (Bolívar, 2010).

Asimismo, las tesis retoman el Marco del Buen Desempeño Directivo aprobado por el Ministerio de Educación (2014) que establece dos dominios para cualquier director o sub director, la gestión de condiciones para el aprendizaje y la orientación de procesos pedagógicos. Incluye competencias como la planificación participativa y la evaluación institucional, destacando la importancia de un liderazgo ético y transformador.

Tabla 6
Enfoques sobre el desempeño del directivo educativo

Enfoque de la gestión educativa	Características principales
Marco de Buen Desempeño del Directivo (2014)	Orientado al liderazgo pedagógico, visión estratégica, trabajo colaborativo y gestión ética.
Bolívar (2010)	Destaca la acción directiva como liderazgo transformador, con énfasis en la autonomía institucional y mejora continua.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada

Finalmente, las investigaciones refieren también la importancia que ha cobrado en una sociedad líquida (Gutiérrez, 2022) como el clima escolar y la cultura escolar que impactan directa e indirectamente en la gestión escolar. De allí las diferencian entre climas "tóxicos" y "nutritivos". Estos referentes teóricos proporcionan un marco integral para entender la gestión escolar y el liderazgo directivo, destacando su interdependencia en la mejora de la calidad educativa.

3.2. Enfoque metodológico común

Cinco de las seis tesis se desarrollan bajo diseños cuantitativos de tipo descriptivo-correlacional, centrados en medir la relación entre dos variables. Por ejemplo:

- TRU-1: Correlación entre función docente y gestión escolar ($r = 0.623$)
- TRU-4: Correlación entre liderazgo pedagógico y desempeño docente ($r = 0.450$)
- TRU-5: Correlación entre conocimiento del MBDD y cultura organizacional

Estas investigaciones adoptan diseños no experimentales, recolectando datos en un momento específico sin manipular variables, lo que concuerda con el nivel de investigación descriptivo-analítico planteado inicialmente. La mayoría de las tesis se enfocan en el estudio de relaciones institucionales internas, con énfasis en actores como docentes y directivos. La muestra de TRU-4 es

la más amplia (373 docentes), mientras que otras se basan en muestras reducidas (TRU-2: 21 docentes), lo que limita la generalización.

Los instrumentos de recolección más utilizados son los cuestionarios con escalas tipo Likert, validados mediante técnicas estadísticas como el coeficiente Alfa de Cronbach (TRU-5: $\alpha = 0.897$). También se emplean fichas documentales y matrices normativas del MINEDU para evaluar desempeño directivo o docente.

La técnica de encuesta predomina en todas las tesis, complementada por observación directa (TRU-3), entrevistas semiestructuradas (TRU-2) y análisis documental (TRU-4). Las variables recurrentes incluyen:

- Liderazgo pedagógico
- Función docente
- Gestión escolar e institucional
- Clima organizacional
- Calidad educativa

El análisis estadístico se centra en coeficientes de correlación (Pearson), frecuencias y tablas descriptivas. En algunos casos, se evidencian correlaciones moderadas entre las variables (TRU-4: $r = 0.641$), lo que respalda la hipótesis de influencia entre liderazgo y desempeño. A partir del análisis de las tesis se pueden establecer aspectos comunes en la metodología y también disonancias relevantes, con sustento argumentado en cada punto:

Tabla 7
Comparación de técnicas e instrumentos utilizados

TRU	Variables o categorías	Sujetos investigados	Técnica de recolección de datos	Instrumentos de investigación
1	- Variable independiente: Función docente (proceso educativo, participación educativa). - Variable dependiente: Gestión escolar (convivencia educativa, cumplimiento de obligaciones).	60 profesores de la I.E. Juana Cervantes de Bolognesi del Cercado de Arequipa	Encuesta	- Cuestionario sobre función docente (10 ítems). - Cuestionario sobre gestión escolar (10 ítems).
2	- Variable independiente: Desempeño directivo (planificación, participación democrática, aprendizajes de calidad, evaluación, comunidad de aprendizaje, procesos pedagógicos). - Variable dependiente: Clima escolar (convivencia, organización, participación, apoyo).	21 docentes (niveles inicial, primario y secundario) de la I.E.P. "Andenes de Chilina".	Encuesta y entrevista	- Matriz del Buen Desempeño Directivo (2014). - Cuestionario de entrevista basado en el Decreto Supremo N° 004-2018 (MINEDU).
3	- Variable independiente: Liderazgo pedagógico del directivo (metas, recursos, planeamiento, desarrollo	40 docentes de la Institución Educativa San Martín de	Encuesta y observación	- Cuestionario para medir el liderazgo pedagógico (28 ítems, escala Likert).

TRU	Variables o categorías	Sujetos investigados	Técnica de recolección de datos	Instrumentos de investigación
	docente, ambiente seguro). - Variable dependiente: Desempeño docente (planificación, gestión, responsabilidades).	Socabaya, Arequipa.		- Ficha de observación para evaluar el desempeño docente (30 ítems, escala ordinal).
4	- Variable independiente: Liderazgo pedagógico. - Variable dependiente: Desempeño docente.	373 docentes de seis instituciones educativas secundarias públicas de la provincia de San Román.	Encuesta y análisis documental	- Cuestionario de liderazgo pedagógico (validado por Mestanza, 2017). - Ficha documental de desempeño docente basada en rúbricas oficiales del MINEDU.
5	- Variable independiente: Conocimiento del Dominio 4 del Marco del Buen Desempeño Docente. - Variable dependiente: Cultura organizacional.	53 docentes de la institución educativa Micaela Bastidas (incluye personal directivo y jerárquico).	Encuesta	Cuestionario (validado con Alfa de Cronbach = 0.897).
6	- Variable independiente: Gestión educativa (gestión administrativa, pedagógica e institucional). - Variable dependiente: Calidad educativa (satisfacción de usuarios, logro de aprendizajes, clima institucional).	120 personas entre docentes, directivos y personal administrativo (de una población de 1,220).	Encuesta	Cuestionarios validados para ambas variables, con escalas tipo Likert aplicados a la muestra.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Se aprecia algunos elementos recurrentes, como se detalla:

a. Enfoque en la relación entre variables de gestión y desempeño educativo: Las tesis TRU-1, TRU-3, TRU-4, TRU-5 y TRU-6 comparten un enfoque en analizar relaciones entre variables relacionadas con la gestión educativa (liderazgo pedagógico, función docente, gestión escolar) y variables de desempeño o calidad educativa (desempeño docente, clima escolar, cultura organizacional). Esto se alinea con teorías como las de Bolívar y Leithwood (2016), quienes destacan que la gestión escolar efectiva está vinculada a mejores resultados educativos. La coincidencia metodológica en el uso de correlaciones (ej., TRU-1: $r=0.623$; TRU-4: $r=0.450$) refuerza esta tendencia en la literatura académica.

b. Uso predominante de cuestionarios como instrumento de investigación: Todas las tesis emplean cuestionarios validados, algunos con escalas Likert (TRU-3, TRU-6) o adaptados de marcos normativos (TRU-2: MINEDU). Esta técnica es consistente con recomendaciones de autores

como Hernández-Sampieri (Marroquín-Soto, C., Padilla-Avalos, C. A., & Sampieri, R. H., 2023) quien señala que los cuestionarios permiten recopilar datos cuantificables y comparables en estudios correlacionales. Además, la validación mediante Alfa de Cronbach (ej., TRU-5: $\alpha=0.897$) refleja un rigor metodológico compartido.

c. Muestras centradas en docentes y directivos: Las seis tesis investigan a actores clave del sistema educativo (docentes, directivos), lo que evidencia una priorización del rol humano en la mejora escolar. Esto coincide con la teoría de Fullan (2014), que enfatiza que la transformación educativa depende de la capacidad y compromiso de los profesionales en las instituciones. La transformación de las escuelas no es solo tecnológica, sino que requiere una evolución continua del capital humano, con énfasis en las competencias y compromiso de los profesionales institucionales. (Ramos-Zaga, 2024). Por ejemplo, TRU-4 incluye a 373 docentes, mientras TRU-2 se enfoca en 21 docentes, pero ambas comparten este enfoque.

4. Discusión

El análisis de las seis tesis revisadas revela una estructura metodológica homogénea y una base conceptual alineada con marcos normativos oficiales. La prevalencia de diseños correlacionales y el uso sistemático de instrumentos estandarizados confirman la influencia de paradigmas positivistas en la investigación educativa de posgrado (Gonzalez-Campo, C. H., García-Solarte, M., & Murillo-Vargas, G., 2020), particularmente en el contexto peruano. Esta tendencia, aunque útil para generar evidencia cuantificable, puede limitar la comprensión profunda de fenómenos como el liderazgo escolar, el clima institucional y la cultura organizacional.

La coincidencia en el uso del Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2012) y el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MINEDU, 2014) refleja una orientación investigativa hacia la validación de políticas públicas más que hacia su problematización. Si bien estos marcos brindan estructura y criterios técnicos, el abordaje acrítico impide explorar aspectos contextuales, como la diversidad territorial, la autonomía escolar o la incidencia comunitaria en la gestión educativa.

Asimismo, el liderazgo pedagógico aparece como variable central en cinco de las seis tesis analizadas. Esta recurrencia responde a tendencias globales que ubican al director como agente clave en la mejora de aprendizajes (Leithwood et al., 2020; Bolívar, 2010). Sin embargo, se observa una conceptualización restringida del liderazgo, más centrada en la función jerárquica que en modelos participativos como el liderazgo distribuido o la redarquía (Harris, A., & Jones, M., 2021) (Segura Segura, 2023).

La delimitación muestral también plantea desafíos: varias tesis trabajan con grupos pequeños o instituciones únicas, lo que limita la generalización de los hallazgos. Aunque esta decisión metodológica puede justificarse desde una lógica exploratoria, es fundamental incorporar diseños comparativos o estudios multicéntricos que permitan contrastar realidades educativas entre regiones, tipos de escuelas o niveles de desempeño institucional (Murillo, 2006). (Hallinger, P., & Heck, R. H., 2022)

En cuanto a los instrumentos, el uso predominante de cuestionarios en formato Likert revela una tendencia hacia la medición de percepciones más que a la observación directa de prácticas educativas situadas o dialógicas con la realidad (Torrance, D., & Angelle, P. S., 2023). Sólo una tesis (TRU-3) incorpora técnicas de observación, lo que sugiere la necesidad de diversificar las estrategias metodológicas, integrando técnicas cualitativas como entrevistas, grupos focales o análisis narrativo para captar la complejidad de la gestión escolar (Stake, 1999)

También, se evidencia una falta de vinculación explícita entre los hallazgos empíricos y las propuestas de intervención institucional. La mayoría de las investigaciones se limitan a diagnosticar correlaciones sin ensayar modelos alternativos de mejora, lo que reduce el impacto transformador del estudio (Eisenhart, 2018), (Creswell, J. W., & Creswell, J. D., 2023). La investigación

educativa contemporánea exige un viraje hacia enfoques críticos, metodologías mixtas y diseños participativos, que posicionen al investigador como agente de cambio y no sólo como observador.

Los hallazgos del presente estudio tienen implicancias relevantes tanto para la formación docente de posgrado como para el desarrollo de futuras investigaciones en gestión escolar. En el ámbito de la formación docente, se evidencia la necesidad de fortalecer las competencias investigativas críticas, promoviendo una comprensión plural de los enfoques metodológicos. Los programas de maestría deberían incentivar el uso de metodologías cualitativas y mixtas, así como el análisis crítico de políticas públicas, para evitar una formación centrada exclusivamente en la aplicación instrumental de marcos normativos.

Asimismo, los resultados sugieren la conveniencia de integrar la investigación con la práctica profesional. La formación de directivos y docentes investigadores podría beneficiarse de diseños como la investigación-acción, los estudios de caso y los enfoques participativos, que permitan generar conocimiento situado y propuestas de mejora contextualizadas. Esto contribuiría a que las tesis de maestría no se limiten a diagnósticos correlacionales, sino que aporten modelos de intervención con impacto institucional.

En cuanto a futuras líneas de investigación, se recomienda ampliar el corpus de análisis incorporando tesis de distintas universidades, regiones y menciones de posgrado, así como comparar la producción académica nacional con tendencias internacionales. También resulta pertinente explorar enfoques críticos de la gestión escolar, tales como el liderazgo distribuido, la justicia social, la equidad y la gobernanza escolar, dimensiones aún poco desarrolladas en la investigación de posgrado peruana.

5. Conclusiones

Se concluye que el estudio documental realizado sobre tesis de maestría en educación con énfasis en gestión escolar permite identificar una tendencia predominante hacia diseños cuantitativos, correlacionales y normativos, reflejando la influencia de enfoques institucionales y modelos oficiales como los marcos del Ministerio de Educación del Perú.

Si bien estas investigaciones muestran rigurosidad en la construcción metodológica, también revelan una limitada capacidad crítica y escasa diversificación metodológica. La centralidad del liderazgo pedagógico como variable explicativa del desempeño docente y de la calidad educativa es recurrente, aunque su tratamiento se enfoca más en diagnósticos descriptivos que en propuestas de intervención concreta.

En términos teóricos, las tesis revisadas evidencian un alineamiento con políticas educativas vigentes, que a menudo se adoptan acríticamente en la investigación (Wilkinson, 2023), citando frecuentemente el Marco del Buen Desempeño Docente y el Marco del Buen Desempeño del Directivo. Sin embargo, persiste la necesidad de incorporar enfoques internacionales, interdisciplinarios y contextuales, que permitan ampliar la mirada sobre la gestión escolar, especialmente en escenarios de alta vulnerabilidad educativa.

Metodológicamente, se requiere promover investigaciones cualitativas, mixtas o de tipo comparativo, que integren técnicas como entrevistas, grupos focales, análisis de contenido o estudios de caso, para abordar dimensiones más profundas de la cultura institucional, el clima escolar y la interacción comunitaria.

Se concluye, finalmente, que la investigación en gestión escolar en programas de posgrado en educación en Perú debe avanzar hacia un modelo más crítico, contextualizado y transformador, que equilibre la pertinencia local con la innovación metodológica, y que contribuya efectivamente a repensar el rol de los directivos y docentes en la mejora de los aprendizajes y del bienestar escolar.

Referencias

- Aguirre Gutiérrez, M. (2022). Percepción del personal directivo en la creación de una comunidad de aprendizaje. *Revista EDUCA UMCH*, (20), 34-62. <https://doi.org/10.35756/educaumch.202220.230>
- Ainscow y Messiou. (2023). Inclusive Leadership in Schools: Bridging Policy and Practice. *International Journal of Inclusive Education*, 27(4), 50–68.
- Aparicio Pinto, M. J. (2018). *Desempeño directivo y clima escolar en la Institución Educativa Particular “Andenes de Chilina” del Distrito Alto Selva Alegre de la provincia de Arequipa*. Arequipa, Perú: <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/bcadf957-7466-49d3-b694-cd8e5de858f9>
- Apaza Aguilar, L. (2018). *Liderazgo pedagógico y su relación con el desempeño docente en instituciones educativas secundarias públicas de la Provincia de San Román- 2018*. Arequipa, Perú: <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/593d6678-50fe-4bd5-a817-3c715b5963c5>
- Bardales-Marcas et al. (2023). Aprendizaje basado en evidencia: Una revisión sistemática en Educación. *Revista multidisciplinaria diálogos abiertos*, <https://www.revistamultidisciplinariadiialogosabiertos.edu.pe/ojs/index.php/rmda/article/view/41/50>
- Bartholdy Beethoven Bellido Berrocal, G. A., Gutiérrez Canchasto, G. A., Yupanqui Pacheco, K. A., Flores Marchan, V. M., Bolívar Ortiz, E. O. M., & Moron Valenzuela, J. C. (2023). El poder del liderazgo en la gestión educativa: Un estudio desde Ayacucho. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(34), Artículo 49.
- Batanero, J. M. F., & Fernández, A. H. (2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa Estudio de casos. *Perfiles educativos*, 35(142), 27-41., <https://acortar.link/FmtM3S>
- Board, U. E. (2023). *Estrategia de la UNESCO sobre la innovación tecnológica en la educación (2021-2025)*. <https://acortar.link/ABqWRZ>
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), pp. 79-106.
- Braslavsky, C. (1999). *Re-haciendo escuelas: Hacia un nuevo paradigma en la educación latinoamericana*. Buenos Aires, Argentina.: Editorial Santillana. (1ª ed.).
- Carazas Flores, G. R. (2024). *Gestión educativa y calidad educativa en una institución educativa pública de Alto Selva Alegre, Arequipa-2023*. Arequipa, Perú: <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/4b31928b-ce9c-48e1-94e7-02e4f9e73e7c>
- Casassus, J. (2000). *La gestión educativa en América Latina: Un estado del arte*. París, Francia: UNESCO / Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE).
- Castañeda Muñoz, C. (2018). *Nivel de conocimiento del dominio 4 del marco del buen desempeño docente y la cultura organizacional de los docentes de la Institución Educativa Micaela Bastidas*. Arequipa, Perú: <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/afcc9b49-4b38-494b-818b-1d0a1a5c6d64>
- Castro Maldonado, J. J., Gómez Macho, L. K., & Camargo Casallas, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75), 140–174. <https://doi.org/10.14483/2>

- Concha Bravo, L. E., & Montalvan Zambrano, Y. E. (2025). Modelos de gestión educativa integral y su efectividad en la promoción de la calidad educativa: Revisión sistemática. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 2823–2837. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3800>
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos Y Representaciones*, 4(2), 231–284, <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (6th ed.) SAGE Publications.
- Eisenhart, M. (2018). A matter of scale: Multi-scale studies of social practice in science education. *Journal of Research in Science Teaching*, 55(1), 5-9.
- Espino Wuffarden, J. E. (2023). El desarrollo de la calidad educativa en educación superior universitaria: Revisión sistemática 2019–2023. *Comuni@cción* 14(4), 3.
- Esteban Ramiro, B., Moreno López, R., & Argüello Gutiérrez, C. (2025). Reducción de las desigualdades para un desarrollo humano sostenible. *Revista Prisma Social*, (50), 1–2. <https://doi.org/10.65598/rps.5917>
- Farfán Rodríguez, V. F. (2022). *Correlación entre la función docente y la gestión escolar de los profesores de la institución educativa Juana Cervantes de Bolognesi del Cercado de Arequipa 2018*. Arequipa, Perú: <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/0e74d6f5-ad12-4512-85aa-cb5b8a7fe51e>
- Flessa, J., Bramwell, D., Fernandez, M., & Weinstein, J. (2018). School leadership in Latin America 2000–2016. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 182-206.
- Flores Quispe, A. C. (2022). Impact of postgraduate studies on the professional skills of graduates. *Mendive-Revista de Educacion*, 20(1) https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/download/2697/pdf_1/13476
- Gairín, J. (1996). *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. Madrid, España: Editorial La Muralla. (1ª ed.).
- Gonzalez-Campo, C. H., Garcia-Solarte, M., & Murillo-Vargas, G. (2020). Efecto de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Prisma Social*, (31), 283–303. Recuperado a partir de <https://revistaprimasocial.es/ps/article/view/3902>
- Gutiérrez, E. G. (2022). La ciudadanía en la Modernidad Líquida. *Revista Científica del Amazonas*, 5(9), 47-53.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2022). Leadership for learning: A meta-analysis of literature spanning 25 years. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(6), 861-881.
- Harris, A. &. (2024). Leading schools in challenging times: The power of collective efficacy. *School Leadership & Management*, 44(3), 215-232.
- Harris, A., & Jones, M. (2021). Distributed Leadership in Schools: A Collaborative Approach to Improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 10–25.
- Harris, A., & Jones, M. (2021). *Leading schools in times of crisis: Learning from the COVID-19 pandemic*. Routledge.

- Humanidades, L. R. (2024). Liderazgo directivo y gestión escolar: Collaborative learning and use of ICT in higher education. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(6), 1584–1599. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i6.1550>
- Kerlinger, F. (. (2002). *Investigación del comportamiento*. McGraw-Hill.
- Leithwood, K., & Mascal, B. (2009). Efectos del liderazgo colectivo sobre el logro escolar. *Cómo liderar nuestras escuelas*, 59-95.
- López, L. E. (2015). *Gestión educativa estratégica: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires, Argentina.: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE-UNESCO).
- López-Noguero, F., Gallardo-López, J. A., & García-Lázaro, I. (2023). La Gestión de los Centros Educativos durante el COVID-19. *Géneros* 12(1), 28-54. Hipatia Editorial. <https://doi.org/10.17583/generos>
- Marroquín-Soto, C., Padilla-Avalos, C. A., & Sampieri, R. H. (2023). Marroquín-Soto, C., Padilla-Avalos, C. A., & Sampieri, R. H. (2023). Fundamentos metodológicos para investigación clínica en estomatología. *Revista Estomatológica Herediana*, 33(1), 56-61.
- Martos-Huamán, I. (2024). Desempeño docente en educación básica regular en Perú: una revisión sistemática. *Revista Tribunal de Educación*, 4(8), 265–285. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v4i8.56>
- Medina Moncayo, K. N., Salgado Silva, J. F., & Zuñiga Delgado, M. S. (2024). Liderazgo del directivo en la gestión escolar. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(1), 45-54.
- Milla, M. (2022). *Fortalecimiento del trabajo colaborativo para la gestión de proyectos de emprendimiento en una institución educativa*. Lima: Universidad. Repositorio USIL.
- MINEDU. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima, Perú.: Repositorio MINEDU.
- Murillo, F. J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Barcelona, España.: Editorial Graó. (1ª ed.)
- Neira Fernández, Sandra Mercedes, & Lima Vargas, María Madgalena. (2025). La inclusión como desafío en la gestión educativa contemporánea desde una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(4) <https://doi.org/10.5281/zeno>
- Özdemir, N., Gümüş, S., Kılınç, A. Ç., y Bellibaş, M. Ş. (2024). Una revisión sistemática de la investigación sobre la relación entre el liderazgo escolar y el rendimiento estudiantil: Un marco actualizado y una dirección futura. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(5), 1020-1046. <https://doi.org/10.1177/17411432221118662> (Trabajo original publicado en 2024)
- Palacios, J. A. (2024). Una mirada a la educación inclusiva de las escuelas en Lima Metropolitana. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 1211-1226 <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/download/1667/2219>
- Ramos-Zaga, F. (2024). Transformación digital en las instituciones de educación superior: Retos, estrategias y perspectivas para el siglo XXI. *Punto Cero*, 29(48), 42–60. <https://doi.org/10.35319/puntocero.202448229>

- Robinson, V. (2008). *El impacto del liderazgo sobre los resultados de los estudiantes: dando sentido a las evidencias*. Nueva Zelanda: Facultad de Educación y Escuela de Enseñanza, Aprendizaje y desarrollo de la Universidad Auckland.
- Rodríguez Cervantes, H. A. (2018). *Influencia del liderazgo pedagógico del directivo en el desempeño docente en la I.E. San Martín de Socabaya, Arequipa 2018*. Arequipa, Perú: <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/67d1ecbf-2904-413d-ab9a-a638f7e9fcee>
- Sánchez Torres, J. (2018). *Gestión escolar y su influencia en la calidad educativa*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.
- Saúl, E. B. (2024). Formación docente e investigación en Educación Matemática Crítica en el marco de la transformación. Investigación formativa y formación de investigadores en educación: Instituto de investigación innovación y desarrollo de las ciencias de la educación INEDU UNSA, 152.
- Segovia Avendaño, M. E., Juárez Tamayo, N., & Ramos Cevallos, M. P. (2024). Segovia Avendaño, M. E., Juárez Tamayo, N., & Ramos Cevallos, M. P. (2024). Innovación del liderazgo pedagógico en el ámbito escolar bajo los nuevos paradigmas de la educación: Una revisión sistemática. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(34), 1850-1865.
- Segura Segura, A. (2023). Redarquía a la ignaciana: liderazgo para el siglo XXI. *Padres y Maestros*, (394), 60–62. <https://doi.org/10.14422/pym.i394.y2023.011>
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. (2a ed.). Ediciones Morata.
- Torrance, D., & Angelle, P. S. (2023). Beyond perception: Using multiple methods to capture the complexity of school leadership practice. *International Journal of Leadership in Education*, 26(5), 789-810.
- UNESCO. (2020). *Gestión Educativa: un modelo para armar*. Geseduca. Santiago de Chile: UNESCO/REALC/REPLAD.
- UNESCO. (2024). Global Education Monitoring / informes regionales (varios, 2020–2024). Informes y análisis sobre la profesionalización del liderazgo escolar en América Latina. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391629>: UNESCO.
- Valdés, H. (2000). Ponencia presentada por Cuba en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente.
- Wilkinson, J. &. (2023). Towards a critical educational leadership studies: A decolonial, intersectional approach. *Journal of Educational Administration and History*, 55(4), 365-383.
- Zambrano Rodríguez, D. M., Rivas Zambrano, D. P., Ordóñez Pesantez, C. V., & Guerrero Molina, M. M. (2025). El rol del liderazgo pedagógico en el desarrollo profesional docente. *Polo del Conocimiento*, 10(2), 1761–1774.
- Zupic, I. &. (2020). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.