



**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO EN EDUCACIÓN**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**GESTIÓN ESCOLAR**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN EDUCACIÓN**

**Autora: PADILLA DA SILVA, Delina**

**Asesor (es): Dra. Delia Perea Vda. de Arévalo**

**San Juan Bautista - Maynas – Loreto – Perú**

**Marzo – 2024**

## **DEDICATORIA**

*A mi esposo Max Reategui y a mis padres  
con cariño.*

*A la Universidad Científica del Perú como  
motivo de formación profesional.*

*D.P.D.S.*

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi gratitud y agradecimiento a la Universidad Científica del Perú por la oportunidad de haberme permitido ampliar y profundizar mis convicciones profesionales.

La Autora

### ACTA DE SUSTENTACIÓN

Con Resolución Decanal N° 378-A-2025-UCP-FAC.NEGOCIOS, del 04 de abril, se autorizó la sustentación para el día viernes 16 de mayo del 2025.

Siendo las 18.00 horas del día 16 de mayo del 2025 se constituyó de modo presencial el Jurado para escuchar la presentación y defensa del Trabajo de Investigación GESTION ESCOLAR para optar el Grado de bachiller en Educación Secundaria, con Especialidad en Filosofía y Ciencias Sociales.

Presentado por la egresado:

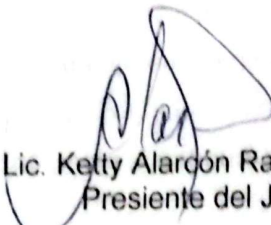
PADILLA DA SILVA DELINA

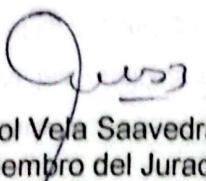
Luego de escuchar la sustentación y formuladas las preguntas, el Jurado pasó a la deliberación en privado, llegando a la siguiente conclusión:

La sustentación es: Aprobada por Unanimidad

A las 19.20 horas culminó el acto público.

En fe de lo cual los miembros del Jurado firman el acta.

  
Lic. Kelly Alarcón Ramírez, Dra.  
Presiente del Jurado

  
Lic. Karol Vela Saavedra, Mag.  
Miembro del Jurado

  
Lic. Joseny Ruiz Tuesta, Mag.  
Miembro del Jurado



*“Año de la recuperación y consolidación de la económica peruana”*

## **CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP**

El presidente del Comité de Ética e Integridad Científica

Hace constar que:

El Trabajo de Investigación titulado:

### **“GESTIÓN ESCOLAR”**

De la alumna: **DELINA PADILLA DA SILVA**, de la Facultad de Negocios, pasó satisfactoriamente la revisión por el Software Antiplagio, con un porcentaje de **12% de similitud**.

Se expide la presente, a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

San Juan, 15 de Mayo del 2025.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jorge L. Tapullima Flores', is written over a light blue circular stamp or watermark.

---

**Presidente del Comité de Ética e  
Integridad Científica  
Mgr. Arq. Jorge L. Tapullima Flores**



UCP\_EDUCACION\_2025\_TI\_DELINA\_PADILLA\_V1

ID : 1a323fae4161ed44fa280032ba0c70553f4302fe



12%

Textos sospechosos

Nombre del fichero :

UCP\_EDUCACION\_2025\_TI\_DELINA\_PADILLA\_V1.txt

Tamaño del archivo original : 362,71 kB

Número de palabras : 5776

Número de caracteres : 40091

Depositante : Chris Angela Ramirez Flores

Fecha de depósito : 14 de mayo de 2025

Tipo de carga : interface

fecha de fin de análisis : 14 de mayo de 2025

**Resumen** (sección 1/3)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

**Similitudes**

1%

Sintáctica 1%

Semántica No medido

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



**Detección de IA**

10%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.

Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



**Idiomas no reconocidos**

<1%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.

Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



## ÍNDICE

|                                                              | Pg           |
|--------------------------------------------------------------|--------------|
| Portada                                                      |              |
| Dedicatoria                                                  | ii           |
| Agradecimiento                                               | iii          |
| Acta de Sustentación de Tesis                                | iv           |
| Constancia de Originalidad de la Tesis                       | v            |
| Índice de Contenido                                          | vii          |
| Resumen. Palabras Clave                                      | ix           |
| Abstract. Key Words                                          | x            |
| <br>Introducción                                             | <br>1        |
| <br><b>CAPÍTULO I: Marco Teórico</b>                         | <br><b>3</b> |
| 1.1. Antecedentes de Estudio                                 | 3            |
| 1.2. Bases Teóricas                                          | 9            |
| 1.2.1. Gestión Escolar                                       | 9            |
| 1.2.1.1. Dimensiones de la Gestión Escolar                   | 10           |
| 1.2.1.1.1. Liderazgo Escolar                                 | 11           |
| 1.2.1.1.2. Planificación y Estrategia                        | 12           |
| 1.2.1.1.3. Gestión de Recursos                               | 12           |
| 1.2.1.1.4. Gestión de Personas                               | 13           |
| 1.2.1.1.5. Procesos                                          | 13           |
| 1.2.1.1.6. Satisfacción                                      | 14           |
| 1.2.1.1.7. Resultados                                        | 15           |
| 1.3. Definición de Términos Básicos                          | 16           |
| <b>Capítulo II: Discusión. Conclusiones. Recomendaciones</b> | <b>18</b>    |
| <b>2.1. Discusión</b>                                        | <b>18</b>    |
| <b>2.2. Conclusiones</b>                                     | <b>19</b>    |
| <b>2.3. Recomendaciones</b>                                  | <b>21</b>    |
| <b>Referencias Bibliográficas</b>                            | <b>23</b>    |

## **Anexos**

Anexo 01: Solicitud de Inscripción y Aprobación del Trabajo de Investigación 26

Anexo 02: Carta de Aceptación de Asesoramiento del Trabajo de Investigación 27

## **GESTIÓN ESCOLAR**

**Autor: Delina, Padilla Da Silva**

### **RESUMEN**

La gestión escolar se define como una gama de procesos y estrategias administrativas diseñadas para facilitar el desarrollo integral del alumnado, garantizando al mismo tiempo el acceso a la educación básica. Esto abarca la optimización de los procesos educativos y la mejora del rendimiento docente y estudiantil, y la entrada en una cultura de aprendizaje para todo miembro de la comunidad escolar.

Estos tres son solo algunos de los temas principales que son claves en la gestión escolar: liderazgo y organización.

El director es responsable de dirigir y organizar no solo a los maestros, sino también a los educandos y otros integrantes de la comunidad escolar para conseguir cada objetivo de la educación. desarrollo integral del educando.

La gestión escolar está enfocada en el desarrollo de estudiantes no solo académicamente, sino también personal y socialmente. Con esto en mente, los estudiantes también deben ser abordados de forma integral en términos de habilidades y conocimientos. mejorar continuamente. Finalmente, la gestión escolar es un proceso siempre en desarrollo.

Palabras Clave: Gestión Escolar. Diferencia. Semejanza. Igualdad.

# **SCHOOL MANAGEMENT**

**Author: Delina Padilla da Silva**

## **ABSTRACT**

School management is defined as a range of administrative processes and strategies designed to facilitate the holistic development of students while ensuring access to basic education. This encompasses optimizing educational processes and improving teacher and student performance, as well as fostering a culture of learning for every member of the school community.

These three are just some of the main themes that are key to school management: leadership and organization.

The principal is responsible for directing and organizing not only teachers but also students and other members of the school community to achieve each educational objective. The principal is responsible for the comprehensive development of the student.

School management focuses on the development of students not only academically but also personally and socially. With this in mind, students must also be approached holistically in terms of skills and knowledge, and continually improve. Finally, school management is an ever-evolving process.

**Keywords:** School Management, Difference, Similarity, Equality

## INTRODUCCIÓN

En conformidad con el Diccionario de la Real Academia Española (s/p), la palabra gestión se caracteriza como “la acción y efecto de gestionar”, así como “la acción y efecto de administrar”. La definición de gestión abarca “la ejecución de un proyecto o idea”, “supervisar la administración y operación de una entidad, una organización o una actividad económica”, “dirigir o gestionar una organización o una actividad económica” y “gestionar una situación problemática”. En cuanto a la gestión escolar es la realización de una misión institucional; por lo tanto, la gestión escolar abarca una gama de actividades académicas que involucran a estudiantes, docentes, padres y madres, y comunidades, todas dirigidas a mejorar el rendimiento académico del centro educativo, tanto en eficiencia como en eficacia. En este contexto, Martínez (2016), con su investigación titulada “Gestión Escolar con E.F.Q.M - Thagging en una Institución Educativa”, confirmó que dicho modelo de gestión escolar sirve como instrumento fundamental a fin de implementar procedimiento de autoevaluación dentro de las instituciones educativas. Además, Vidal (2012) demostró en su investigación que la gestión efectiva de los criterios del agente tiene una influencia e impacto significativo sobre los alumnos.

Una gestión disminuida o inexistente, sumada a una comunicación y diálogo insuficientes entre docentes, padres y partes interesadas externas, refleja una ausencia de compromiso organizacional por parte de líderes y educadores para optimar los procedimientos de aprendizaje de los educandos y los resultados académicos.

Los hallazgos de la investigación son altamente beneficiosos, porque permiten identificar los métodos más eficaces para la comunidad educativa dentro de la entidad, las cuales han mostrado un mayor compromiso en la gestión escolar, con la finalidad de optimizar los resultados de aprendizaje de los educandos.

El estudio abarca los siguientes contenidos:

Capítulo I: Marco teórico, sección que abarca los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las definiciones de términos básicos.

Capítulo II: esta sección implica las discusiones, conclusiones y recomendaciones.

Por último, la investigación presenta las Referencias bibliográficas y anexos.

## CAPÍTULO I: Marco Teórico

### 1.1. Antecedentes de Estudio

#### Internacional

El estudio titulado "*Motivación en el contexto escolar*", realizado por Amadeo (2010) en la Universidad Fasta, concluyó que: una parte significativa de la motivación proviene del miedo al fracaso. Esta clase de motivación, como su nombre precisa, caracteriza a las personas que tienden a evitar la posibilidad de fracasar, porque dicho resultado suele percibirse como un reflejo de su autoestima, lo que lleva a una evaluación negativa de sus propias capacidades. Además, existe un nivel considerable de motivación impulsado por el deseo de impresionar a los demás o de obtener evaluaciones positivas. En este caso, los estudiantes son particularmente sensibles a las opiniones y comentarios de quienes los rodean, dando gran importancia a la aceptación de sus compañeros, profesores, familiares y otros, a la vez que experimentan ansiedad ante un posible rechazo en el desarrollo de sus proyectos educativos (p. 82).

Armesto (2014) con su investigación titulada "*Diseño de intervención ante una de las problemáticas asociadas al ausentismo escolar: La falta de motivación*", investigación se presentó a la Universidad de Oviedo, concluyó que las dinámicas efectuadas con cada participante enfatizó la relevancia de la comunicación familiar, creando así un espacio de confianza, porque todas estas cuestiones contribuyen colectivamente al bienestar familiar y al interés y motivación e por el estudio de los adolescentes (p. 89).

Arroyo (s. f.), en su estudio titulado "*Análisis del clima de aula en educación física. Un estudio de casos*", la investigación se presentó a en la Universidad de Málaga. Concluyó que una tarea fundamental para comprender las interacciones sociales producidas entre profesorado y alumnado, así como entre los propios alumnos, a lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje, es el análisis del clima de clase (p. 353).

González et al., (1996), efectuó el estudio titulado *“Una aproximación teórica al concepto de metas académicas y su relación con la motivación escolar”*. La investigación se presentó a la Universidad de Oviedo y en la Universidad de la Coruña. Concluyó que: Indudablemente, la motivación es uno de los determinantes más relevantes que influye en el aprendizaje académico; sin embargo, su complejidad, junto con la diversidad de enfoques teóricos, hace que sea complicado ofrecer una visión unificada que abarque todas las variables que conforman este concepto (p. 57).

León y Pazmiño (2019) con su investigación titulada *“Relaciones familiares en la motivación escolar”*, fue presentada a la Universidad de Guayaquil. Sus hallazgos concluyeron que la conclusión de la dinámica realizada con cada participante enfatizó la relevancia de la comunicación entre los integrantes de la familia, lo que además crea un espacio de confianza, porque todas estas cuestiones, favorecen el bienestar de toda la familia y fomentan el interés y la motivación de los adolescentes por el estudio (p. 65).

Pérez (2010), efectuó el estudio: *“Las dinámicas interactivas en el ámbito universitario: el clima de aula”*, la investigación se presentó a la Universidad Nacional Heredia, Costa Rica. Concluyo que: Quienes nos dedicamos al ámbito educativo debemos priorizar diversos aspectos, como la preparación eficaz de clases, la gestión adecuada de contenidos, las estrategias de aprendizaje participativo, el desarrollo profesional continuo y la investigación, la comprensión de nuestros alumnos y el fomento del respeto y el pensamiento independiente. Al garantizar que los procedimientos de enseñanza-aprendizaje se desarrollen en entornos saludables, sentaremos los cimientos para el desarrollo completo de nuestros alumnos y mejoraremos nuestro propio disfrute como profesores universitarios. Factores que en última instancia influirán en las contribuciones de los educadores superiores a nuestros centros educativos (p. 18).

Retana et al., (2018), efectuaron su estudio denominado: *“El cambio en las emociones de maestros en formación inicial hacia el clima de aula en una intervención basada en investigación escolar”*. Los investigadores llegaron a los siguientes hallazgos: Inicialmente, las emociones positivas mostraron una mayor intensidad que las emociones negativas, destacando la satisfacción y el interés. A mitad del estudio, cada emoción positiva experimentó un aumento, especialmente la satisfacción. Al final, la aceptación, la tranquilidad y el asombro aumentaron, mientras que el entusiasmo y la satisfacción redujeron, y los niveles de interés y bienestar se mantuvieron estables. Por el contrario, las emociones negativas expusieron intensidades consistentemente más bajas en comparación con las positivas a lo largo de la investigación. Todo el espectro de emociones negativas fue notablemente más intenso al inicio que en otras fases. A lo largo de la investigación, todas las emociones negativas redujeron, pero al finalizar, se observó un aumento del temor, el susto, la frustración y el rechazo, mientras que el enojo, el aburrimiento y la tensión disminuyeron (2-12).

Rodríguez (2014) en el estudio “Gestión Escolar y la participación de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán”, La investigación concluyó que la participación de docentes, padres y educandos en el Departamento de Educación Básica de la República Argentina, en específico en la Comunidad Dapath de la Municipalidad de Puerto Lempira, en el Departamento de Gracias a Dios, se califica como Regular conforme la puntuación general. Si bien constituyen la tríada educativa, su colaboración sigue siendo insuficiente. Parece existir una falta de comprensión sobre la relevancia de los esfuerzos de cooperación. Además, no implementan estrategias de apoyo mutuo, esenciales para impulsar un proceso educativo orientado al logro de resultados educativos óptimos y, en consecuencia, a la consecución de la calidad educativa que la entidad aspira a alcanzar (p. 61).

## **Nacional**

Brioso y Yessenia (2018), efectuaron el estudio: *“El clima del aula y su relación con la autoestima en los estudiantes de derecho, Universidad Autónoma del Perú, Villa El Salvador – 2017”*, estudio se presentó a la Universidad César Vallejo. Concluye que el clima del aula es un rasgo observado del contexto. Viene de la secuencia de factores del ambiente inmediato; está cercanamente influenciado por la cultura escolar y sus características y valoraciones subyacentes. Esto incluye sistemas de creencias, rituales, ideologías, normas, y tradiciones institucionalizados. De igual manera, el entorno escolar desempeña un papel relevante en la configuración del clima y la cultura del aula. Se registró un valor rho de 0,982\*\* y un valor p de 0,000 (p. 52).

Córdova (2016) con su investigación denominada: *“La gestión escolar con enfoque EFQM en la Institución Educativa N° 015 Santa Teresita de Cajamarca en el año 2016”*, presentado ante la Universidad Católica Sedes Sapientae, Los hallazgos del estudio concluyen que la examinación ha demostrado que el Modelo EFQM es un instrumento crucial para impulsar los procedimientos de autoevaluación en los centros educativos. Este modelo abarca todos los criterios o agentes requeridos para la innovación en la educación y la toma de decisiones en intervalos específicos, contemplando las fortalezas y capacidades que pueden ayudar a reducir las brechas de destrezas presentes en las entidades y a desarrollar planes para mejorar los servicios educativos (p. 160).

Martínez (2016) en el estudio titulado: *“Gestión Escolar y compromiso organizacional para el logro de aprendizaje en las Instituciones de Educación Primaria, Educación Intercultural Bilingüe Andahuaylas 2016 en la Universidad peruana Unión”*, los resultados indicaron una correlación positiva sustancial entre gestión escolar y compromiso organizacional, como lo demuestra un coeficiente de Spearman con un valor de 0,897, ello precisa una asociación positiva muy alta. Lo cual sugiere que una mejor gestión escolar contribuye a un mayor compromiso organizacional en los centros educativos (p. 135).

Rodríguez y Lizandro (2014), efectuaron el estudio titulado: *“Motivación académica y el rendimiento escolar en el área de educación física de los estudiantes del sexto grado de primaria de la red n°16-Ugel 06 Ate-Vitarte 2012”*, investigación presentada a la Universidad Cesar Vallejo. Los investigadores concluyeron que: Hay una correlación significativa entre motivación académica y rendimiento académico en educación física en educandos, evidenciada por una correlación de Spearman con un valor de .334 y un valor p inferior a 0.001.

Sánchez y Terán (2017), efectuaron el estudio denominado: *“Motivación académica y rendimiento académico en los estudiantes del nivel secundario de la institución María Ulises 0031 Tarapoto, 2016”*, estudio se realizó a la Universidad Peruana Unión. Los investigadores concluyeron: No hay una correlación significativamente entre motivación académica y rendimiento académico en educandos. En otras palabras, la motivación académica no es un factor fundamental a efectos de conseguir un mayor desempeño académico (p. 61)

Valdivieso y Gabriel (2012), con su estudio titulado: *“Clima de aula y logros de aprendizaje en comunicación integral del quinto grado de 4 instituciones educativas de Ventanilla”*, investigación presentada ante la Universidad San Ignacio de Loyola. Los hallazgos de este estudio confirman la existencia de una conexión entre clima del aula, percibido positivamente por los educandos, y sus logros en comunicación comprensiva. Si bien esta conexión no es del todo favorable Hernández, et al. (2006), puede inferir que un clima de aula bien estructurado, considerado positivo en todas las dimensiones, se asocia con mejores resultados de aprendizaje. En otras palabras, fomentar los vínculos positivos, mantener el orden y el respeto mutuo, abordar eficazmente la indisciplina mediante prácticas pedagógicas e inculcar valores que refuercen un clima positivo, mejorará el rendimiento académico de los estudiantes (p. 52).

## **Local**

**Arahuana y Ríos (2011)** con su trabajo efectuado “Liderazgo Directivo en Docentes de Primaria – Instituciones Educativas Generalísimo don José de San Martín y Petronila Perea de Ferrando Punchana 2011”, estudio se presentó ante la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Los autores concluyeron: Existe una brecha significativa en el liderazgo directivo entre educadores de educación del nivel primaria de los centros educativos. Esto se evidencia en los resultados donde  $\chi^2_c=14,15 \neq \chi^2_t=12,59$ , con  $gl=6$ ,  $\alpha=0,05\%$ .

Dávila (2016), efectuó el estudio: “*Clima del aula y rendimiento preescolar en los niños y niñas de 5 años de la institución educativa inicial N°813 Gotitas de amor del distrito de Punchana – 2016*”, investigación presentada a la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Se puede concluir que: Con base en datos recopilados deliberadamente de 60 niños, se evaluó la media de indicadores en 5 índices; un 36,7 % (22 personas) obtuvo un índice Bueno, lo cual se asocia con el estudio del clima en el aula se asocia de forma significativa con el rendimiento preescolar en los niños de 5 años. Por otro lado, el 63,3 %, equivalente a 38 niños, se ubicó en la categoría Regular, lo que indica que el clima en el aula posee una influencia o conexión mínima con su rendimiento preescolar en la entidad mencionada. Los índices de “Excelente, Muy Bueno y Malo” registraron una incidencia del 0 % (p. 56).

López y Ramírez (2010) con su estudio denominado: “*Comparación de la calidad educativa entre instituciones educativas estatales y rurales de secundaria de menores del área urbana de la ciudad de Iquitos – 2010*”. Los investigadores concluyeron que existen disparidades notables en la calidad de la educación brindada por las escuelas secundarias estatales versus privadas para menores en la región urbana de Iquitos en 2010. Esta conclusión fue respaldada por los resultados de la prueba estadística inferencial Chi-Cuadrado ( $\chi^2$ ), que arrojó  $\chi^2_c = 26.46 \neq \chi^2_t = 11.07$ , con grados de libertad ( $gl$ ) iguales a 5 y un nivel de significancia ( $\alpha$ ) de 0,05 % (p. 71).

Oliveira et al. (2013), con su estudio: “*Clima motivacional en la clase en estudiantes de 6° grado de primaria de la institución educativa primaria*

*secundaria N°60054 Silfo Alvan del Castillo Iquitos -2013”*, investigación se presentó en la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Se concluye que: Los educandos evalúan el clima motivacional al interior del aula como superior a la media (2,012), percibiéndolo como medianamente positivo o medianamente adecuado (p. 98).

## **1.2. Bases Teóricas**

### **1.2.1. Gestión Escolar**

La observación diaria de las instituciones educativas involucra examinarlas a partir de una perspectiva de gestión. En este contexto, Alvaríño et al. (2000) afirman que la gestión comprende un factor crucial que influye en la calidad del rendimiento escolar, especialmente a medida que se acentúa la descentralización de los procedimientos de toma de decisiones dentro de los sistemas educativos.

En consecuencia, el mismo autor, haciendo referencia a otros investigadores, sugiere que una revisión de las variables detectadas en la literatura puede conducir al desarrollo de una taxonomía que comprenda tres niveles distintos.

1. El de las variables iniciales o de origen. Referidas a la identificación de los educandos según su estatus económico, capital social y antecedentes culturales. Estos factores pueden modificarse mediante políticas macrosociales que impulsan el desarrollo económico y a su vez transforman la repartición de la riqueza social. Si bien el impacto de la escuela, considerado de forma aislada, puede ser mínimo a corto plazo, puede resultar sustancial a mediano plazo al aumentar la productividad y la flexibilidad laboral, así como al ampliar la base de conocimientos general de las personas (The World Bank, 1998).
2. El nivel de las variables de naturaleza curricular. Las investigaciones indican que su impacto es secundario a un corto plazo. Sin embargo, a

mediano y largo plazo, la planificación, la organización y las prácticas curriculares pueden ejercer una influencia considerable (Gardner, 1995; Bruner, 1996).

3. El grado de variables organizativas y de gestión dentro de las escuelas. La gestión eficaz de estas variables tiene el potencial de producir resultados a corto plazo en un período comprendido de 4 a 6 años, siempre que se aborden de forma enfocada y eficiente (Murnane & Levy, 1996).

Sin embargo, el énfasis en la gestión al interior de los centros educativos sigue siendo un tema persistente en los vínculos intergubernamentales; es esencial que cinco componentes clave de la gestión —Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar, Recursos y Resultados— se manifiesten claramente en estas instituciones.

En consecuencia, López Alfaro (2010) afirma que: La Mejora Continua se constituye como la base central del “Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar”, lo cual implica una evaluación sistemática y permanente de los procedimientos escolares, seguida del desarrollo de acciones de mejora que faciliten los logros de aprendizaje de todo el alumnado. El marco teórico abarca siete dimensiones que dilucidan la calidad de las instituciones educativas, las cuales son: “a) Liderazgo escolar; b) Planificación y estrategia; c) Gestión de recursos; d) Gestión de personas; e) Procesos; f) Satisfacción; y g) Resultados”.

Según López de la Madrid et al. (2012), menciona que la gestión del aprendizaje abarca cada actividad que realizan los estudiantes a fin de utilizar los medios, recursos y materiales que contribuyen a su desarrollo educativo. Como iniciativa personal, les proporciona los instrumentos necesarios para el aprendizaje permanente, reduciendo así su dependencia de los currículos institucionales y de la orientación de los educadores.

#### **1.2.1.1. Dimensiones de la Gestión Escolar**

López (2010) también afirma que:

#### **1.2.1.1.1. Liderazgo Escolar**

Los docentes consideran los indicadores de liderazgo, incluidos el “compromiso y el reconocimiento”, como elementos esenciales para el avance de las instituciones educativas.

En consecuencia, la responsabilidad del liderazgo escolar recae en los directores y jerárquicos.

En este contexto, Uribe (2007) afirma que los directores y jerárquicos deben exhibir ciertas cualidades en el marco de sus competencias funcionales.

- a. Desarrollar directrices para la educación y la formación en distintos niveles.
- b. Propagar el PEI y garantizar la colaboración de la comunidad educativa y del ambiente.
- c. Garantizar la accesibilidad de los datos pertinentes para facilitar la pronta toma de decisiones.
- d. Supervisar a los docentes dentro de su jurisdicción.
- e. Organizar y supervisar cada operación de su departamento.
- f. Supervisar la asignación de recursos departamentales de acuerdo con el PEI.
- g. Monitorear la ejecución de los programas del aula. Garantizar la eficacia de las estrategias de enseñanza utilizadas en el aula.
- h. Garantizar la ejecución y modificación de programas y planes.
- i. Optimar las estrategias según cada resultado alcanzado.
- j. Supervisar proyectos enfocados a la innovación pedagógica.

A su vez, en cuanto a sus competencias conductuales, se les exige que demuestren:

- a. Compromiso con las responsabilidades éticas y sociales.
- b. Orientación hacia la calidad.
- c. Desarrollo profesional y aprendizaje autodirigido.
- d. Responsabilidad.
- e. Liderazgo.
- f. Negociar para abordar y resolver conflictos. Adaptarse a los cambios según sea necesario.
- g. Iniciativa e innovación.
- h. Asertividad.

#### **1.2.1.1.2. Planificación y Estrategia**

Vinculada a las instituciones educativas, la dimensión caracterizada por “desarrollo de estrategias y comunicación de estrategias” es la menos estimada por los docentes, recibiendo valoraciones significativamente inferiores en comparación con las demás dimensiones.

Según Escobar et al. (2014), la planificación gerencial permite a los gerentes prepararse eficazmente para la acción. Esto resalta la relevancia y la distinción entre la planificación indirecta y la planificación estratégica dirigida. Esta última facilita la supervisión exhaustiva de una organización y establece las condiciones necesarias para su óptimo funcionamiento.

#### **1.2.1.1.3. Gestión de Recursos**

Las evaluaciones de sus indicadores, en concreto la gestión de recursos y la innovación, son positivas. Los educadores valoran la disponibilidad de recursos didácticos y tecnológicos que les permiten implementar métodos de enseñanza innovadores.

Según García Colina et al. (2018), la integración de la calidad educativa con los procedimientos de gestión orientados a mejorar tanto a los individuos como a la comunidad exige una conexión sólida entre los principios

fundamentales de la educación y las experiencias de los gestores de recursos, los educadores, los padres y sus educandos.

#### **1.2.1.1.4. Gestión de Personas**

La dimensión de gestión de individuos recibe un examen bajo, sin embargo, el indicador “motivación” es valorado más favorablemente que el indicador “competencias”.

Según Rodríguez (2000), precisa que la estructura organizativa abarca los vínculos entre los individuos que ejercen diversas funciones, así como el número de trabajadores docentes, directivos y de servicios. Además incluye la dinámica de coordinación y subordinación, junto con los procedimientos de comunicación. Además, se refiere a los métodos empleados en la ejecución de funciones como la planificación, la actualización, la supervisión y la evaluación.

También se incluye una evaluación de la planta física y el equipamiento, así como de su estado. Asimismo, es esencial la documentación escrita que describe la filosofía y la orientación del centro. La formación académica del trabajador directivo y docente, sus años de experiencia y su antigüedad en la institución son factores significativos. Por último, cabe destacar la participación del centro en actividades complementarias y eventos extracurriculares.

#### **1.2.1.1.5. Procesos**

La valoración más alta se atribuye al componente “identificación de los procesos de enseñanza y evaluación”. Por otro lado, el indicador relativo al “seguimiento y control de los procedimientos” recibe una valoración baja de los educadores.

Según Páez (2015) indican que la gestión escolar que percibe a los diversos grupos que la componen como sistemas y subsistemas es capaz de explorar nuevas dinámicas relacionales entre ellos. Específicamente en lo que

respecta a la familia, los subsistemas —como los formados por padres, hermanos, interacciones entre padres e hijos, relaciones entre abuelos e hijos, y las conexiones entre directivos, profesores, estudiantes, padres, exalumnos y personal administrativo— funcionan de manera diferente. Es imperativo que la gestión escolar reconozca las características únicas de cada subsistema y comprenda el alcance de su influencia mutua e interdependencia, con especial énfasis en el sistema familiar.

#### **1.2.1.1.6. Satisfacción**

Ejerce una influencia directa respecto a la variable resultados, pero no afecta la calidad de la educación.

Según Villalobos et al. (2015) indica que la satisfacción con la gestión escolar abarca una serie cohesiva de acciones ejecutadas por el equipo que supervisa una institución educativa. Este conjunto de acciones tiene como objetivo fomentar y simplificar la ejecución de los objetivos pedagógicos dentro de la comunidad educativa, guiando a la organización hacia la consecución de resultados de aprendizaje deseados para los educandos, como lo señalan Lavín et al. (1997). En consecuencia, la gestión escolar efectiva debe facilitar el aprendizaje de los estudiantes mediante la utilización de los recursos aprovechables y los esfuerzos de los individuos dentro de la comunidad educativa, independientemente de sus perfiles iniciales. Además, esta gestión debe encarnar las características que el estudio científico ha identificado consistentemente en lo que se denomina escuelas efectivas, que el autor Jiménez (2002) encapsula en 7 rasgos distintivos: 1) una visión unificada que alinea los objetivos, expectativas y principios de la institución; 2) liderazgo adaptable que prioriza a los individuos al tiempo que fomenta la equidad y la excelencia; 3) expectativas elevadas con respecto al potencial de desarrollo tanto de los alumnos como de la comunidad educativa; 4) un compromiso con la participación comunitaria; 5) oportunidades continuas de desarrollo profesional entre el trabajador; 6) reconocimiento y receptividad a la participación familiar; y, 7) Por último, es crucial la dedicación a la demostración de resultados exitosos. En este contexto, un instrumento fundamental para garantizar la gestión de la calidad reside en la competencia de autoevaluación, que posteriormente

conduce al inicio de un proceso de mejora continua. Sin embargo, para que la autoevaluación sea eficaz, requiere enfoques sistemáticos y la disposición de la dirección a involucrar a otras partes interesadas, como señalan (Ahumada et al., 2009).

#### **1.2.1.1.7. Resultados**

Ejerce una influencia directa respecto a la dimensión de la calidad percibida. Weinstein (2002) subraya la importancia de centrarse en el aprendizaje durante esta década, instando al sistema educativo a priorizar los resultados educativos. Esto exige que la reforma educativa se integre eficazmente en las aulas y se ponga en práctica en las escuelas. Si bien contar con un currículo sólido es un aspecto, su implementación es otro; de igual manera, si bien aumentar el horario escolar es beneficioso, su uso eficaz es crucial. Además, poseer tecnología educativa y libros de texto es una cosa, pero comprender cómo aprovecharlos como herramientas pedagógicas que optimen el aprendizaje de los alumnos es otra. En resumen, el primordial reto que enfrenta la gestión escolar contemporánea es asegurar la calidad.

La esencia de la gestión escolar, junto con su objetivo principal, se establece en el nivel educativo más que en el nivel administrativo; en la misma línea, es imperativo reconocer que el procedimiento de enseñanza-aprendizaje no puede separarse de los diversos otros procesos que ocurren dentro de las escuelas y sus interacciones con el medio ambiente circundante.

De acuerdo a la matriz de evaluación de la calidad de la gestión de las Instituciones de Educación Básica Regular establecida a través de la Resolución del Presidente del Consejo Superior No. 071 – 2014 – COSUSINEACE de fecha 30 de junio de 2014 (Ministerio de Educación, 2014), el cuestionario diseñado a efectos de evaluar la gestión escolar comprende seis dimensiones: “Gestión Institucional y Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia Escolar y apoyo a los estudiantes, trabajo conjunto con las familias y la comunidad, uso de la información, infraestructura y recursos para el aprendizaje.”

### 1.3. Definición de Términos Básicos

**Calidad.** La calidad son los atributos que debe tener un servicio o producto para ser beneficioso para sus usuarios (Cantú, 1998, p. 280)

**Calidad de la educación.** Se trata de las características del procedimiento de la educación y los resultados del desarrollo humano, influenciados por factores históricos y sociales. Esto incluye la disparidad entre las realidades de la práctica educativa y los estándares educativos ideales establecidos durante períodos históricos específicos dentro de una sociedad explícita (Valdés y Pérez, 1999, p. 87).

**Gestión.** Se refiere a la serie definida de acciones de liderazgo dentro de una entidad que deben ejecutarse para cumplir cada objetivo trazado en el plan estratégico (Arana, 1998, p. 74).

**Gestión Centrado en los Estudiantes.** El propósito principal de una institución educativa es la educación del alumnado, razón fundamental de su existencia. Por consiguiente, toda acción del liderazgo o la dirección debe estar encaminada al cumplimiento de este objetivo institucional. Las acciones diarias, el sistema de control, los procedimientos, las normas y la organización deben estar alineados con las metas y objetivos trazados en el proyecto educativo institucional. (Arana, 1998, p. 78).

**Gestión Escolar.** La gestión escolar implica orientar la institución hacia objetivos definidos mediante la planificación estratégica, lo que requiere conocimientos, experiencia y habilidades pertinentes al entorno operativo en el que se desenvuelve (Cantón, 2000, p. 78).

**Gestión Pedagógica.** Se refiere al esfuerzo colaborativo que implica acciones y recursos para mejorar los procesos pedagógicos y didácticos ejecutados colectivamente por los educadores, con el fin de alinear sus

prácticas con los objetivos educativos. En consecuencia, la práctica docente se transforma en un enfoque de gestión del aprendizaje. (Callejas 2012, como se cita en Bautista 2001, p. 18).

**Liderazgo.** Referido a los talentos, las competencias y la capacidad de un individuo para motivar e influir en los demás (Escobar & Meza 2000, p. 50).

**Recursos Físicos y Financieros.** Se trata de los materiales, el equipo, la infraestructura y el presupuesto requeridos para la operatividad eficaz de los procedimientos institucionales. (Hernández & Rodríguez, 1994, p. 80)

**Transparencia y Comunicación Permanente.** Es fundamental que cada actividad llevada a cabo en la entidad educativa se comunique a todos los integrantes de la comunidad educativa, lo que requiere mecanismos de comunicación eficaces. Este enfoque fomentará un clima relacional positivo, ayudando a prevenir malentendidos, sospechas y acusaciones infundadas (Arana, 1998, p. 79).

## **CAPÍTULO II: Discusión. Conclusiones. Recomendaciones**

### **5.1. Discusión**

La gestión eficaz de una escuela es esencial para el éxito de una institución educativa, abarcando la planificación, organización, dirección y control de recursos y actividades para alcanzar cada objetivo educativo. Este proceso requiere la cooperación de todos los integrantes de la comunidad escolar, incorporando a docentes, estudiantes, administradores, padres y diversas partes interesadas externas.

La gestión escolar abarca el liderazgo y la organización tanto del personal docente como de los recursos disponibles para afrontar eficazmente los retos cotidianos de la gestión educativa. Este proceso de gestión incluye el impulso de una iniciativa escolar orientada a lograr resultados de aprendizaje óptimos para cada estudiante.

Los desafíos externos están asociados con la resistencia al cambio, el compromiso inadecuado con la comunidad y el medio ambiente y el compromiso insuficiente con el desarrollo profesional, todo lo cual obstaculiza la misión y la visión de la escuela, así como sus interacciones con diversas partes interesadas dentro de la comunidad escolar.

Esta metodología busca fortalecer los vínculos entre el centro educativo, los líderes comunitarios, las familias y los diversos actores implicados en el procedimiento educativo. La participación de la comunidad en las actividades escolares fomenta la instauración de un ambiente inclusivo y de apoyo.

## **5.2. Conclusiones**

### **5.2.1. Conclusiones Específicas**

En la gestión escolar, las conclusiones específicas se centran en la optimización de procesos, el fortalecimiento del liderazgo, la mejora de la calidad educativa y la promoción de la participación de cada actor de la comunidad escolar.

Conclusiones específicas en la gestión escolar:

- **Optimización de procesos:**
  - Implementar sistemas de gestión educativa que agilicen la administración y mejoren la comunicación.
  - Utilizar herramientas digitales para facilitar el aprendizaje y la interacción social.
  - Fomentar la planificación y previsión para una gestión estratégica.
- **Fortalecimiento del liderazgo:**
  - Desarrollar la capacidad de los directivos para formar equipos, delegar responsabilidades y tomar decisiones en grupo.
  - Fomentar el liderazgo centrado en la gestión pedagógica.
  - Fomentar la participación y la responsabilidad de cada actor de la comunidad educativa.
- **Mejora de la calidad educativa:**
  - Formular políticas e iniciativas de desarrollo que aseguren una educación de calidad, humana y participativa.
  - Promover la inclusión educativa para que todos los educandos tengan acceso a una educación de alta calidad.
  - Asegurar la planificación curricular y la enseñanza efectiva.
- **Promoción de la participación:**
  - Fomentar la participación de educandos, educadores, padres y la comunidad en general.
  - Fomentar un clima de confianza y colaboración entre todos los actores de la comunidad educativa.

- Potenciar la reflexión y el aprendizaje continuo en la gestión escolar.
- **Gestión de recursos:**
  - Gestionar eficazmente los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
  - Fomentar la innovación y la creatividad en el ámbito de la gestión educativa.
  - Promover la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de los recursos.

### **5.2.2. Conclusión General**

La dirección y organización eficaces de una institución educativa, conocida como gestión escolar, desempeñan un papel vital en el desarrollo integral del alumnado y la mejora de la calidad de la enseñanza. Este proceso abarca la gestión de recursos, el fomento de un entorno de aprendizaje propicio y el perfeccionamiento continuo de las prácticas pedagógicas.

## 5.3. Recomendaciones

### 5.3.1. Recomendaciones Específicas

Para mejorar la gestión escolar, se recomienda definir metas claras, fomentar el trabajo en equipo, utilizar herramientas tecnológicas, evaluar y realizar seguimiento de los resultados, y establecer una comunicación efectiva con la comunidad escolar. Los elementos clave incluyen la planificación estratégica, el desarrollo profesional continuo y la evaluación periódica.

- **Definir metas claras:**

Establecer objetivos específicos, alcanzables, relevantes, medibles y con plazos definidos (SMART) para la institución. Además, estos objetivos deben comunicarse eficazmente a todos los miembros de la comunidad educativa.

- **Fomentar el trabajo en equipo:**

Crear un ambiente de colaboración entre docentes, directivos, padres de familia y personal administrativo. Esto incluye la creación de equipos de trabajo con roles y responsabilidades claramente definidas.

- **Utilizar herramientas tecnológicas:**

Aprovechar los instrumentos tecnológicos asequibles para facilitar la gestión administrativa, académica y la comunicación con la comunidad escolar.

- **Evaluar y realizar seguimiento:**

Realizar evaluaciones periódicas de los resultados de las acciones implementadas y realizar un seguimiento para identificar áreas de mejora.

- **Establecer una buena comunicación:**

Mantener una comunicación transparente y fluida con la comunidad escolar, utilizando diversos canales para compartir información y recibir retroalimentación.

- **Planificación estratégica:**

Desarrollar un plan estratégico que defina cada objetivo a largo plazo de la institución y las acciones requeridas para alcanzarlos.

- **Desarrollo profesional continuo:**

Ofrecer oportunidades de capacitación y formación continua para los docentes y el personal del centro educativo.

- **Evaluación constante:**

Implementar un sistema de evaluación continua de la calidad de la enseñanza y del rendimiento de los educandos.

- **Asegurar la concordancia de las actividades con los planes estratégicos:**

Es fundamental garantizar que todas las actividades realizadas en la institución se ajusten a los objetivos y metas del plan estratégico.

- **Enfoque basado en evidencias:**

Tomar decisiones basadas en datos y evidencias, en lugar de en la intuición o en la experiencia personal.

- **Fomentar el interés y la motivación del alumnado:**

Fomentar un ambiente de aprendizaje propicio y motivador que inspira a los estudiantes a continuar su formación.

- **Garantizar el bienestar escolar y la convivencia pacífica:**

Establecer un ambiente educativo positivo y seguro, donde los educandos se sientan respetados y cómodos.

- **Asegurar el acceso y la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo:**

Implementar estrategias diseñadas para garantizar que todos los educandos tengan acceso a la educación y sigan participando en el sistema educativo.

### **5.3.2. Recomendación General.**

La recomendación general para una gestión escolar exitosa enfatiza la importancia de fomentar el desarrollo integral del alumnado, garantizar el acceso equitativo al sistema educativo y mejorar constantemente las prácticas pedagógicas. Este objetivo se logra mediante una planificación estratégica meticulosa, la participación activa de la comunidad y la gestión eficaz de los recursos.

## **Referencias Bibliográficas**

- Hernández, R. et al. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- López, J. y Ramírez, N. G. (2010) Comparación de la calidad educativa entre instituciones educativas estatales y rurales de secundaria de menores del área urbana de la ciudad de Iquitos, 2010. Iquitos – Perú. Tesis Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Arahuanaza, M. A. y Ríos, J. E. (2011) Liderazgo directivo en docentes de primaria – Instituciones educativas “Generalísimo don José de San Martín” y “Petronila Perea de Ferrando”. Punchana 2011. Iquitos – Perú. Tesis Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Martínez, E. L. (2017) Gestión Escolar y Compromiso Organizacional para el logro de aprendizajes en las Instituciones de Educación Primaria Educación Intercultural Bilingüe. Andahuaylas 2016. Pág. 146 – 148.
- Códova, M. E. (2016) Gestión Escolar con enfoque EFQM en la Institución Educativa N° 015 Santa Teresita de Cajamarca en el año 2016. Lima – Perú. Tesis: Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Rodríguez, S. E. (2014) Gestión Escolar y la Participación de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos. Honduras. Tesis: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazan.
- Ministerio de Educación (2014) Resolución de Presidencia del Consejo Superior N° 071 – 2014 – COSUSINEACE de 30 de junio de 2014, Cuestionario de Gestión Escolar. Lima – Perú.
- Arana, M. E. (1998) Principios y Procesos de la Gestión Educativa. Perú.

Cantón, J. C. (2000) Las organizaciones escolares: Hacia nuevos modelos. Buenos Aires. FUNDE.

Cantú, H. (1998) Desarrollo de una cultura de calidad. S/E. Editorial Mc Graw Hill. México.

Valdés, H. y Pérez, F. (1999) Calidad de la Educación Básica y su Evaluación S/e. Editorial Pueblo y Educación. Cuba.

Escobar y Mesa (2000) Liderazgo Transformacional, México.

Callejas, J.M. (2012) Gestión Educativa y Pedagógica. Recuperado en 12 de mayo de 2014. URL: <http://www.slidshare.net/ruizcalkeja/gestión-educativa> y pedagógica

Hernández y Rodríguez, S. (1994) Introducción a la administración. Un enfoque práctico. Mc Graw Hill. México.

Arana M. E. (1998) Principios y procesos de la Gestión Educativa. Perú.

Lorea, A. (2001 – 2004) El impacto del programa escuelas de calidad en la gestión escolar de las escuelas primarias. México. Heurística Educativa.

## **Anexos**

Anexo 01: Solicitud de Inscripción y Aprobación del Trabajo de Investigación

Anexo 02: Carta de Aceptación de Asesoramiento del Trabajo de Investigación

---

**SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL**

**GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN EDUCACIÓN**

SEÑOR (a) DECANO DE LA FACULTAD DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD  
CIENTÍFICA DEL PERÚ

Dr. THAMER LÓPEZ MACEDO.

**PADILLA DA SILVA, DELINA**

**DNI N° 71136580**

Me dirijo a usted para solicitarle la inscripción y aprobación de mi trabajo de  
investigación, titulado: **Gestión Escolar**.

Para lo cual adjunto a la presente:

- ✓ Boleta de pago
- ✓ Tres (3) copias del trabajo de investigación:

☐☒

Por tanto, pido a Ud. Acceder a mi solicitud por ser de justicia.

San Juan Bautista, 25 de abril de 2024

-----  
Firma del Interesado  
**DNI N° 71136580**

---

## CARTA DE ACEPTACIÓN DE ASESORAMIENTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN EDUCACIÓN

Dra. DELIA PEREA VDA DE AREVALO, Docente Principal de la Facultad de EDUCACIÓN Y HUMANIDADES de la UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ, identificado con D.N.I. N° 05265402, me comprometo a asesorar el Trabajo de Investigación de:

**PADILLA DA SILVA, DELINA**

**DNI N° 71136580**

cuyo título es: **Gestión Escolar.**

San Juan Bautista, 25 de abril de 2024



-----  
DELIA PEREA TORRES  
D.N.I. N° 05265402  
DOCENTE PRINCIPAL UCP – FEH