

**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR
PEDAGÓGICA PÚBLICA CHIMBOTE**



PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE EDUCACIÓN INICIAL

**“Gestión escolar efectiva como clave para el
fortalecimiento del liderazgo educativo”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL
GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN EDUCACIÓN**

AUTORES:

Polo Aguirre, Angela Aracely (Orcid: 0009-0009-9798-0845)

Torres Castro, Jhasmin Yadira (Orcid: 0009-0009-7869-2565)

ASESOR:

Dra. Jimenez López, Lita Ysabel (Orcid: 0000-000-1061-9803)

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión educativa

SUB LINEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión institucional

Nuevo Chimbote – Perú

2025

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Jimenez López Lita Ysabel, formadora de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Chimbote, asesora del Trabajo de Investigación, titulado: **“Gestión escolar efectiva como clave para el fortalecimiento del liderazgo educativo, 2025”**, presentado por las autoras: Polo Aguirre Angela Aracely y Torre Castro Jhasmin Yadira, para obtener el Grado Académico de Bachiller en Educación del Programa de Profesionalización Docente en Educación Inicial.

CERTIFICO que:

El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%, nivel PERMITIDO; así lo consigna el reporte emitido por el software de similitud Turnitin el 10/08/2025, con Dieciocho (18) folios, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del título correspondiente.

Nuevo Chimbote, de.....de 2025

Firma del Asesor: _____

DNI: 32932788



Nombres y apellidos del asesor: Jimenez López Lita Ysabel

(HOJA % TURNITIN)

torres y polo

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%	13%	2%	4%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Mountain Lakes High School Trabajo del estudiante	3%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	pirka.pe Fuente de Internet	1%
4	colegioprovidencia.cl Fuente de Internet	1%
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
6	www.slideshare.net Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	1%
8	Submitted to Escuela de Educacion Superior Pedagogica Publica Chimbot Trabajo del estudiante	1%
9	www.investigarmqr.com Fuente de Internet	<1%
10	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
11	human-resources-health.biomedcentral.com Fuente de Internet	<1%
12	setab.gob.mx Fuente de Internet	<1%

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

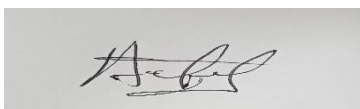
Nosotras, Polo Aguirre Angela Aracely y Torres Castro Jhasmin Yadira, Estudiantes del Programa de Profesionalización Docente de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Chimbote, presentamos el Trabajo de Investigación: "Gestión escolar efectiva como clave para el fortalecimiento del liderazgo educativo, 2025"; para obtener el Grado Académico de Bachiller en Educación, del programa de estudios de Educación Inicial.

Por tanto, declaramos su autenticidad bajo juramento, lo siguiente:

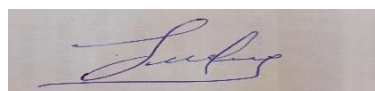
- Que, la investigación desarrollada es de nuestra autoría.
- Hemos mencionado todas las fuentes empleadas en la investigación, identificando toda cita textual o de parafraseo provenientes de otras fuentes, de acuerdo con los establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- La investigación no ha sido previamente presentada, completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, nos sometemos a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario de la EESPP Chimbote.

Nuevo Chimbote, 10 de Agosto de 2025



POLO AGUIRRE ANGELA ARACELY
DNI: 74239892



TORRES CASTRO JHASMIN YADIRA
DNI:

DEDICATORIA

A nuestras madres, quienes nos dieron el regalo de la vida, por su empuje y por su apoyo.

A nuestros familiares y docentes por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por su compañía durante este camino y darnos fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda nuestra vida. A la EESPPCH quienes nos compartieron su sapiencia y su constante motivación al logro.

ÍNDICE

Certificado de similitud	ii
Hoja de turniting	iii
Declaración jurada de autenticidad	iv
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento	v
Resumen	09
1. INTRODUCCIÓN	
1.1. Descripción y formulación del tema de investigación	09
1.2. Objetivos.....	10
1.2.1. Objetivo general.....	10
1.2.2. Objetivos específicos	10
1.3. Importancia del trabajo.....	11
2. ARGUMENTACIÓN TEÓRICA	11
3. CONTRASTACIÓN PEDAGÓGICA.....	15
4. CONCLUSIONES	16
5. REFERENCIAS	17

RESUMEN

La gestión escolar efectiva constituye un eje fundamental para garantizar una educación de calidad en las escuelas de educación básica, al organizar y optimizar los recursos humanos, materiales y pedagógicos de manera estratégica. Este informe analiza dicha gestión desde una perspectiva teórica, apoyándose en los aportes de diversos autores del ámbito educativo, con el fin de comprender cómo incide en el fortalecimiento del liderazgo educativo y en la mejora del clima institucional. Se examina su impacto en la planificación institucional, la toma de decisiones, la convivencia escolar y el desarrollo profesional docente, aspectos clave que influyen directamente en el rendimiento y bienestar de los estudiantes. Como también, se identifican los desafíos actuales que enfrenta la gestión escolar, especialmente en contextos de cambio, donde se exige una mayor colaboración entre escuela, familia y comunidad. A través de esta reflexión, se destaca la importancia de un liderazgo pedagógico participativo, capaz de construir entornos educativos más democráticos, inclusivos y sostenibles.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción y formulación del tema de investigación

En Perú, la educación pública ha experimentado varias tensiones que han retado la consecución de sus objetivos, tales como la utilización correcta de sus recursos, la justificación de su existencia y la ejecución de su función como entidad social. (Latapí, 2020). Actualmente, esos problemas no se han solucionado en su totalidad, a pesar de las acciones que el gobierno ha decidido poner en marcha, las cuales, en términos generales, se enfocan en iniciativas correctivas, que buscan reducir los efectos de una planificación ineficaz (Ornelas, 2021).

Las entidades educativas básicas no han alcanzado los estándares de calidad previstos, considerando las dimensiones que comprende este concepto: cobertura, eficiencia y equidad. (INEE, 2015) En el área urbana hay una gran cantidad de instituciones educativas, pero ya no son adecuadas para satisfacer la demanda que la sociedad peruana tiene. Los turnos de la mañana están mayormente saturados, con clases de hasta 35 estudiantes en salones diseñados para 25 o 30 asientos, lo que provoca varios inconvenientes como indisciplina, falta de atención individualizada a los alumnos, estrés en el profesorado, entre otros. Así pues, se ha puesto énfasis en los programas que contribuyan a solucionar la ausencia de equidad en las instituciones de educación básica, ofreciendo las condiciones para que la comunidad identifique sus necesidades y acciones para cumplirlas, con el objetivo de ofrecer a cada una lo que necesite para alcanzar los niveles considerados deseables (Álvarez, 2023). Además de las dificultades previamente citadas, en las instituciones se presentan situaciones desdichadas como la falta de vocación para los profesores, la obstrucción que frecuentemente generan los sindicatos, la burocracia que ha controlado la vida escolar y ha ignorado los elementos pedagógicos, la escasa duración efectiva de las clases, y la escasa formación de directivos e inspectores para desempeñar su trabajo. (Ramírez, 2021), entre otros.

Del mismo modo, el ambiente educativo puede ser adverso para el adecuado crecimiento de las generaciones peruanas que deben finalizar la educación básica, situando a la sociedad en la circunstancia de lidiar con conflictos sociales cada vez más complicados de resolver. En este escenario, se formula la siguiente interrogante de investigación: **¿Cómo contribuye la gestión escolar efectiva en el fortalecimiento del liderazgo educativo?**

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Analizar cómo una gestión escolar efectiva contribuye al fortalecimiento del liderazgo educativo.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar el papel del liderazgo pedagógico en la implementación de una gestión escolar participativa y eficaz.
- Analizar la gestión escolar y el clima institucional, considerando su impacto en la convivencia y el aprendizaje de los estudiantes.

1.3. Importancia del trabajo

La importancia de este estudio radica en nuestro interés personal y profesional por comprender cómo una gestión escolar efectiva puede convertirse en un factor determinante para fortalecer el liderazgo educativo. Este trabajo de investigación nos permitirá identificar prácticas de gestión que promuevan una cultura institucional colaborativa, reflexiva y orientada a resultados, para aplicarlas en nuestro contexto educativo. Además, nos ayudará a reconocer los desafíos y oportunidades que enfrentamos como líderes escolares en entornos cambiantes, con el fin de tomar decisiones más acertadas y construir entornos escolares más democráticos, inclusivos y sostenibles. En ese sentido, este estudio tiene como propósito principal fortalecer nuestro rol como agente de cambio, capaz de guiar y acompañar procesos pedagógicos desde una mirada crítica, ética y transformadora.

2. ARGUMENTACIÓN TEÓRICA

Según Minedu (2023) La gestión escolar se compone de un conjunto de procedimientos administrativos y estrategias de liderazgo que buscan lograr el crecimiento integral de los alumnos, además de garantizar su ingreso a la educación básica hasta el término de su trayectoria educativa. Se logra a través de la gestión de las condiciones de operación, la gestión de la práctica educativa y la gestión del bienestar escolar. Una gestión escolar efectiva planifica, organiza, realiza y evalúa las acciones de los docentes para alcanzar un aprendizaje

En este ámbito, Tony Bush (2020) sostiene que el liderazgo educativo constituye el eje central de una gestión escolar efectiva. Desde su perspectiva, el director debe ser capaz de influir positivamente en la cultura institucional, motivar al personal y guiar los procesos educativos. Para ello, clasifica los modelos de gestión en tres principales: el modelo transformacional, que impulsa el cambio mediante la inspiración y la visión compartida; el modelo participativo, que fomenta la toma de decisiones conjunta; y el modelo estratégico, enfocado en el logro de metas institucionales a largo plazo.

Por otro lado, Isabel Román (2021) complementa esta visión al proponer que la gestión escolar debe entenderse como un proceso integral, donde se articulen de manera equilibrada tres componentes fundamentales: la gestión pedagógica, centrada en el aprendizaje; la gestión administrativa, relacionada con la organización de recursos; y la gestión institucional, que abarca la convivencia escolar y la relación con la comunidad. Además, enfatiza la importancia de una planificación participativa que permita adaptar la gestión a las características de cada institución.

Finalmente, Javier Murillo (2021) refuerza estas ideas al argumentar que una gestión escolar centrada en la mejora continua, acompañada de procesos de evaluación permanente y de un liderazgo pedagógico sólido, contribuye directamente al fortalecimiento de los aprendizajes. Asimismo, destaca la necesidad de promover una cultura institucional orientada al cambio, al trabajo colaborativo y al desarrollo profesional docente.

En conjunto, estos tres autores ofrecen una visión complementaria de la gestión escolar, destacando la importancia del liderazgo, la participación y la orientación hacia la calidad educativa como pilares fundamentales para el éxito de una institución.

Por otro lado, Según MINEDU (2014) la gestión escolar en el Perú presenta características que se enmarcan dentro de los lineamientos del Ministerio de Educación y buscan asegurar una educación de calidad, inclusiva y equitativa.

A continuación, se mencionan sus principales características:

- Enfoque centrado en los aprendizajes: “La administración educativa debe tener como objetivo principal la optimización de los aprendizajes de todos los alumnos, mediante el fomento de una cultura de altas expectativas y la utilización eficaz de

los recursos existentes” (Ministerio de Educación del Perú, Marco del Buen Desempeño Directivo, 2014).

- Involucramiento del entorno educativo: "La administración educativa debe fomentar la implicación activa de los distintos participantes en la educación, que incluyen a profesores, alumnos, padres y la comunidad local, en la toma de decisiones.” (MINEDU, RVM N.º 025-2021-MINEDU).
- Autonomía con responsabilidad: “Las instituciones educativas deben ejercer autonomía en la gestión de sus recursos pedagógicos, administrativos y financieros, bajo una lógica de rendición de cuentas y transparencia” (Ministerio de Educación, Normas para la Gestión Escolar 2023).
- Liderazgo pedagógico: “El director debe liderar el proceso educativo desde un enfoque pedagógico, promoviendo la mejora continua del trabajo docente y el desarrollo profesional de los maestros” (MINEDU, Marco del Buen Desempeño Directivo, 2014).
- Gestión estratégica y por resultados: “La gestión escolar se orienta al logro de resultados educativos medibles, con el uso de herramientas de planificación, monitoreo y evaluación” (Banco Mundial & MINEDU, 2020).
- Incorporación y justicia: "La administración debe garantizar condiciones de equidad e inclusión para asegurar el derecho a una educación de alta calidad sin ninguna discriminación" (Proyecto Educativo Nacional al 2036 – Consejo Nacional de Educación, 2020).

En cuanto a los modelos de gestión educativa el Ministerio de Educación del Perú (2020) nos menciona que son estructuras y métodos organizativos que posibilitan a las instituciones educativas enfocar sus procesos hacia el cumplimiento de metas educativas, dentro del contexto de la descentralización, la autonomía institucional y la participación de la comunidad la autonomía institucional y la participación comunitaria.

- Modelo de Gestión Descentralizada: Este modelo distribuye funciones entre el gobierno nacional (MINEDU), los gobiernos regionales, y las UGEL, permitiendo a las instituciones educativas mayor autonomía para adaptarse a sus contextos. (Ley General de Educación N.º 28044, Art. 65).
- Modelo de Gestión Participativa: Fomenta el proceso de tomar decisiones conjuntas e inclusivas entre todos los integrantes de la comunidad educativa (directivos, profesores, alumnos y padres). (MINEDU, Marco del Buen Desempeño Directivo, 2014).
- Modelo de Gestión por Resultados: Enfocado en el cumplimiento de metas y resultados educativos medibles, vinculando la planificación, monitoreo, evaluación

y mejora continua. (Dirección General de Gestión Descentralizada – MINEDU, 2020).

- Modelo de Gestión Basada en Evidencias: Utiliza datos e información sistemática para la toma de decisiones informadas, con enfoque en la mejora pedagógica. (Proyecto Educativo Nacional al 2036 – Consejo Nacional de Educación, 2020).
- Modelo de Gestión Escolar con Enfoque Territorial: Considera las características geográficas, culturales y sociales del entorno, adaptando la gestión escolar a la realidad local. (Lineamientos de Política Educativa al 2036 – CNE, 2020).
- Modelo de Gestión Directiva (liderazgo pedagógico): El director como líder pedagógico que orienta y articula el trabajo docente con visión estratégica y mejora institucional. (Marco del Buen Desempeño Directivo – MINEDU, 2014)

Es importante mencionar que la gestión escolar tiene diversos enfoques los cuales según MINEDU (2020) son una perspectiva que orienta cómo debe organizarse, planificarse y ejecutarse el trabajo en una institución educativa, por el objetivo de alcanzar una educación de alta calidad enfocada en el aprendizaje de los alumnos. Estos enfoques son los siguientes:

- Enfoque Pedagógico: Coloca el aprendizaje de los estudiantes en el centro de la gestión escolar, promoviendo prácticas docentes eficaces y el desarrollo de capacidades. (MINEDU, Marco del Buen Desempeño Directivo, 2014)
- Enfoque Participativo: Fomenta la elección democrática, con la implicación activa de la comunidad educativa (profesores, alumnos, padres y autoridades) (Ley General de Educación N.º 28044, Art. 5).
- Enfoque Inclusivo e Intercultural: Garantiza el derecho a una educación equitativa, pertinente y sin discriminación, respetando la diversidad cultural y lingüística del país. (Proyecto Educativo Nacional al 2036 – CNE, 2020).
- Enfoque de Gestión por Resultados: Orienta las acciones institucionales hacia el logro de metas concretas, basándose en indicadores de desempeño y evidencias para la toma de decisiones. (Dirección General de Gestión Descentralizada – MINEDU, 2020).
- Enfoque Territorial: Reconoce y adapta la gestión educativa a las particularidades del territorio (zona rural, urbana, amazónica, andina, etc.), asegurando pertinencia en la atención educativa. (Lineamientos de Política Educativa al 2036 – Consejo Nacional de Educación, 2020).

- Enfoque de Mejora Continua: Impulsa procesos permanentes de evaluación, reflexión y acción para fortalecer el funcionamiento de la escuela y los aprendizajes. (MINEDU, Marco del Buen Desempeño Directivo, 2014).

3. CONTRASTACIÓN PEDAGÓGICA

- Desde la teoría, los autores como Robinson (2021) y Bolívar (2019) sostienen que una gestión escolar efectiva se basa en un liderazgo educativo que prioriza el aprendizaje, promueve el desarrollo profesional docente y fomenta la participación activa de toda la comunidad educativa. Se plantea que el director debe ser un líder pedagógico que inspire, oriente y acompañe a los docentes hacia la mejora continua, en un entorno colaborativo y organizado estratégicamente.
- Sin embargo, Durante nuestra trayectoria como practicantes y como educadores, hemos presenciado una discrepancia entre la teoría y la realidad.
- En muchos casos, la gestión escolar se enfoca más en aspectos administrativos que en lo pedagógico. La participación del equipo docente en la toma de decisiones es limitada y el liderazgo directivo no siempre se orienta a fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Este contraste refuerza nuestra convicción sobre la importancia de transformar la gestión escolar desde una mirada más humana, pedagógica y participativa. Consideramos que una gestión centrada en el liderazgo educativo no solo mejora el clima institucional, no solo influye de manera positiva en los aprendizajes y el bienestar de los alumnos.

4. CONCLUSIONES

PRIMERO: La gestión escolar efectiva es un pilar esencial para fortalecer el liderazgo educativo dentro de las instituciones. A través de este trabajo hemos comprendido que no basta con cumplir funciones administrativas; es necesario que el equipo directivo asuma un liderazgo pedagógico activo, cercano y orientado a los aprendizajes de los estudiantes.

SEGUNDO: Desde nuestra experiencia personal y formativa, hemos observado que cuando una gestión se organiza con claridad, participación y visión pedagógica, se crea un clima institucional positivo que motiva tanto a docentes como a estudiantes.

TERCERO: Esta reflexión nos compromete aún más con el rol que deseamos asumir: unas educadoras que valoren el trabajo en equipo, fomenten una gestión participativa y busque siempre mejorar la práctica educativa desde una mirada crítica, ética y humana. Estamos convencidas de que una gestión bien conducida no solo fortalece el liderazgo, sino que transforma la escuela en un espacio verdaderamente inclusivo, democrático y orientado al bien común.

CUARTO: Con base en lo investigado, se recomienda a los directivos que, en calidad de líderes pedagógicos puedan fomentar un entorno de concordia y de bienestar en el trabajo, a partir de la implementación de las tácticas señaladas como parte de su rol, las cuales se basan en el desarrollo de habilidades sociales, la escucha atenta, el trato amable y la comunicación efectiva.

QUINTO: Es fundamental crear un clima institucional adecuado para prevenir la desmotivación y el ausentismo laboral, lo cual a su vez repercute de manera positiva en la convivencia estudiantil, permitiendo que la escuela alcance los objetivos para los que fue creada.

5. REFERENCIAS

- Ángel (2022). Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional.
- Aerosa (2021) Talleres para el aprendizaje: primeras reflexiones del proyecto EPTA Gestión del Pasto.
- Assenza,(2019). Gestión escolar: el rol de la comunicación efectiva en los procesos administrativos.
- Banco Mundial & Ministerio de Educación del Perú. (2020). Mejorar la gestión escolar para elevar los aprendizajes: Informe de políticas públicas.
- Bazán (2020) Gestión educativa y clima institucional en dos instituciones educativas de la Red 1 – Ugel 06.
- Bejarano (2022) Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una Red educativa en Perú.
- Campuero (2021). Clima organizacional y su influencia en la gestión educativa de las instituciones de educación básica regular privada de Lima Este.
- Consejo Nacional de Educación. (2020). Proyecto Educativo Nacional al 2036: El reto de la ciudadanía plena
- Cornejo, J. (2021). El clima institucional y el rendimiento académico en la institución educativa N° 40639 “La Campaña” del distrito de Socabaya
- Escobar, E. (2022) Estándares de calidad educativa y el clima organizacional en la Institución Educativa César Vallejo de Chancay.
- Gesto J. (2022). El proceso comunicacional entre directivos y docentes en educación primaria: una valoración dialéctica.
- Guerrero, F. (2022) Clima organizacional y calidad educativa en la I.E nº11010 Mariano Melgar Valdivieso del distrito de José Leonardo Ortíz.
- Gutierrez E. y Sánchez A. (2021). Clima escolar y trabajo colegiado en una modalidad virtual en una institución educativa pública.
- Jajanchi, R. (2022) Comunicación asertiva y clima institucional en docentes de una institución educativa pública, UGEL 03.
- Latapí Sarre, P. (2007). Un esfuerzo por construir la educación con personas jóvenes y adultas. Fondo de Cultura Económica.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). Marco del Buen Desempeño del Directivo. MINEDU.

- Ministerio de Educación del Perú. (2020). Lineamientos para la gestión escolar en el marco del Buen Inicio del Año Escolar. Dirección General de Gestión Descentralizada.
- Ministerio de Educación del Perú. (2023). Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica. R. M. N.º 474-2022-MINEDU.
- Machaca Flores & Campos Ramírez, (2021). Gestión educativa y satisfacción laboral en los docentes de una asociación educativa en Lima.
- Murillo Torrecilla (2017). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. Convenio Andrés Bello.
- Casassus, (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B.
- Paccó Miranda, R. Z., & Dávila Rojas, O. M. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.

Revisado-Aprobado: 2025
Equipo Técnico de Investigación de la EESPP Chimbote