



Esta obra está publicada bajo la licencia
[CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ARTÍCULO DE REVISIÓN

El éxito de una institución educativa pública depende de la formación en gestión educativa de sus directivos

The success of a public educational institution depends on the educational management training of its managers

Vicente Heriberto Orbegoso- Ayala^{1*}

¹ Facultad de Educación, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú

*Autor correspondiente: vorbegosos@unitru.edu.pe (V. Orbegoso).

Fecha de recepción: 20 12 2021. Fecha de aceptación: 01 02 2022.

RESUMEN

En la investigación, se analizó los aspectos teóricos de diversos autores referidos a la importancia y necesidad de formar equipos directivos en gestión educativa en instituciones del nivel básico regular y mediante estos estudios realizados ofrecer aportes que llevados a la práctica de gestión que permitan una mejor gestión de las instituciones educativas. Para llevar a cabo el presente análisis se recurrió a diversas bases de datos de revistas como Scielo, latindex, redalyc, etc. Además de consultar información de en páginas oficiales del Ministerio de Educación (MINEDU) sobre temas como: gestión, liderazgo y dirección escolar, cualidades de un buen directivo y el proceso de formación. La información obtenida fue debidamente referenciada. Por otro lado, se demostró teóricamente la importancia de formar directivos capaces de mejorar la gestión en las instituciones públicas de Perú. Así mismo, se aportó elementos teóricos valiosos para formar gestores educativos. En conclusión, el aspecto teórico referido a las necesidades de formación en gestión de los directivos de instituciones educativas públicas permitió comprender las tareas, fundamentos y análisis de como el sistema público centra el actuar del director, como eje de gestión lo que perjudica el éxito de gestión de las instituciones educativas.

Palabras clave: liderazgo educativo; gestión educacional; formación de directivos; institución pública.

ABSTRACT

In the research, we analyzed the theoretical aspects of various authors referring to the importance and need to form management teams in educational management in institutions of regular basic level and through these studies offer contributions that taken to management practice allow better management of educational institutions. In order to carry out this analysis, we used various databases of journals such as Scielo, Latindex, Redalyc, etc. In addition to consulting information on official pages of the ministry of education on topics such as: management, leadership and school management, qualities of a good manager and the training process. The information obtained was duly referenced. On the other hand, it was theoretically demonstrated the importance of training managers able to improve management in public institutions in Peru. In addition, valuable theoretical elements were provided to train educational managers. In conclusion, the theoretical aspect related to the management training needs of managers of public educational institutions allowed us to understand the tasks, fundamentals and analysis of how the public system focuses the action of the director, which impairs the management success of educational institutions.

Keywords: educational leadership; educational management; management training; institution public.

INTRODUCCIÓN

Las exigencias mundiales generadas por los cambios tecnológicos y las nuevas formas de comunicación (Escamilla, 2006) originan muy a menudo diversos modos de expresión y esto conlleva a redefinir la función social de dirigir y mejorar la gestión en la escuela (Gaviria, 2014; Massechelein y Simons, 2014). En ese sentido la mejora de los sistemas educativos siempre será una preocupación prioritaria en la mayoría de sociedades, y la población en general,

entienden el valor y el potencial de la educación para el progreso (García y Solbes, 2015), sin embargo, las políticas públicas en muchos países de Latinoamérica no están destinadas a ser temas fundamentales de agenda nacional.

Los gobiernos en el desarrollo de su política educativa están concibiendo paulatinamente están maneras flexibles de administración educativa, que permitan realizar cambios demandados por la sociedad, pero tan solo de

manera pedagógica sin implementar una verdadera especialización en gestión de directivos (Cea, García, Nail y Paredes, 2018). Dichas reformas deben impulsar aprendizajes óptimos de calidad en las escuelas, y para ello es fundamental lograr un alto desempeño en los equipos de gestión (Cancino y Vera, 2017; Rodríguez, 2017).

En esta línea, las políticas educativas en Latinoamérica y en especial en el Perú, han venido implementando políticas destinadas a la capacitación de directores con el denominado programa para la formación de directores; todo el programa implicará una inversión de S/.170 millones y beneficiará a los 3.028 directores y se realizará en 03 años. (MINEDU, 2014- 2017- 2018) a fin de mejorar la calidad y gestión como factor clave para la transformación de su institución educativa.

El Ministerio de educación ha dirigido la formación a todos los Directivos, argumentando que los recursos económicos son limitados. Pero lo más grave, es que hay deficiencia en la formación de directivos capacitados para dirigir y afrontar la conducción integral de las instituciones públicas en el Perú porque tan solo se cree que la función de un directivo es sentarse en su escritorio o realizar labor administrativa (Rodríguez, 2017; Tratemberg, 2012). Sin embargo, son los directivos los que están llamados a ser gestores y líderes de los aprendizajes.

En este sentido, con la elaboración de la presente investigación se analizó teóricamente elementos valiosos para mejorar progresivamente la gestión, el liderazgo y la dirección de centros educativos; teniendo en cuenta que esta es tarea de todos los integrantes (profesorado, estudiantes, padres de familia, directivos y el personal externo a la administración educativa). Al respecto Harf y Azzerboni (2009) refieren: "*muchas veces decimos el directivo, tiene la responsabilidad y la autoridad, sin embargo, todos los miembros de la comunidad educativa tenemos de alguna manera autoridad y responsabilidad al formar parte de la institución educativa*" (p. 30).

En consecuencia, es de vital importancia que todos los miembros de la comunidad educativa se involucren en la solución de los problemas detectados, pero en especial son los directivos los que van a dirigir el proceso de mejora en las instituciones educativas públicas de nuestro país.

Según diversos investigadores existe una crisis y necesidad de una formación de directivos (Antúñez y Gairín, 2003; Cortadellas, 2007; Tratemberg, 2012; Pont, 2008; Cancino y Vere, 2017; Minedu, 2018), en muchos países, esta función se ve empañada por la falta de autonomía y en otros contextos se tiene la idea que la función es técnicamente administrativa (Pont, 2008) y peor aún que las instituciones están más preocupadas por mejorar los recursos, la competitividad, la productividad, y han dejado de lado lo formativo (Sandoval et al., 2008).

La formación de directivos y su relación con la gestión ha sido abordada por diferentes investigadores como Escamilla (2006), que destaca la gran importancia que tiene la formación profesional de los directivos como verdaderos agentes de transformación social en la escuela.

En las investigaciones relacionadas con la formación de gestores para la función directiva se han profundizado el estudio y resaltado su importancia. Así, Donoso y Benavides (2018) con respecto a un trabajo relacionado a las prácticas de equipos directivos en escuelas públicas chilenas, destacan como la función de los equipos directivos afecta la organización educacional. Por otro lado, Aguilar y Rojas (2013), en una investigación realizada sobre estructuras organizacionales refiere, que las organizaciones son sistemas abiertos y que los encargados de la gestión han de tener una visión sistémica para dirigir eficientemente.

Por otro lado, Soler et al. (2009) desarrolla planteamientos de formación de directivos en centros educativos desde la investigación de los problemas propios de la gestión escolar y propone los ámbitos de actuación del directivo docente que es en todo momento dinámica y no meramente burocrática.

El rol de los directivos, va mucho más allá de la simple labor burocrática, se debe buscar un cambio significativo que transforme al centro educativo como organización viva y dinámica (Aguilar y Rojas, 2013). "*La regulación excesiva conduce a la burocratización y a la esterilidad de cambios*" (Santos Guerra, 2000, p.76). Ante ello, para el desarrollo del presente ensayo se abordó temas como: el liderazgo, dirección, gestión y la necesidad de formar directivos que asuman el reto de buscar constantemente la calidad educativa (Rul, 2004); con ello se pretende aportar lineamientos teóricos que aporten a mejorar la labor de los directivos en las instituciones educativas públicas en nuestro país.

LA GESTIÓN EDUCATIVA Y SUS PERCEPCIONES

En los nuevos escenarios en que se desarrolla la educación (sociedad del conocimiento, globalización, revoluciones tecnológicas etc.), el tema de gestión cobra importancia en la mejora de las instituciones educativas, en tanto que, la dinámica de la gestión en el proceso de gestionar sistemas (Senge, 1990; Aguilar y Rojas, 2013; Aranda, 2006; Gairín y Barrera, 2014) escuelas y aulas, para que los alumnos adquirieran una educación pertinente y de calidad acorde a sus contextos en que se desarrollan en este sentido, Escamilla (2006) menciona tres dimensiones: la gestión educativa referida al nivel macro, el de los sistemas educacionales; la gestión escolar, al nivel de las instituciones escolares; y, la gestión pedagógica, inmersa en las dos dimensiones anteriores.

La gestión escolar está referida a la toma de

decisiones y a las acciones que se realizan en las instituciones educativas, es el ámbito de lo micropolítico de la gestión y se realiza en cada escuela como una realidad heterogénea. Al respecto Villareal (2005) plantea que: "es el conjunto de acciones integradas que buscan el logro de los objetivos en cierto plazo...de acuerdo a los objetivos que se pretende alcanzar" (p.1). En consecuencia, el equipo directivo debe articular un conjunto de acciones interrelacionadas para cumplir con la finalidad que se plantee en la institución. Es importante que se complementen con el liderazgo que es ejercido fundamentalmente por los directivos y profesorado factores que han de contribuir a la mejora de las instituciones educativas (Cea et al., 2018).

En otras palabras, se entiende que los directivos, realizan la función de gestores y se constituyen en una fuerza () para alcanzar los objetivos planteados y su labor, constituye en una de las claves de la calidad educativa (Donoso y Benavides, 2018; Rodríguez, 2017) en la dirección de los centros educativos.

Por lo tanto, el análisis y comprensión de las escuelas y su gestión implica considerar los procesos pedagógicos complejos, las relaciones, los aspectos funcionales, su cultura y el entorno en que está inmersa la escuela y de qué manera el equipo directivo y sus profesores pueden aprovechar al máximo todas las potencialidades de la libertad pedagógica, perspectiva de mejora, autonomía y proyecto institucional de la escuela articulando la gestión institucional organizacional y la gestión curricular (Poggi, 2001).

En este sentido el especialista en educación Tratemberg (2012) refiere, "La gestión pública peruana se basa en la no confianza y no autonomía escolar (dependencia externa de los directores y docentes para sus quehaceres), lo que hace sumamente ineficiente la gestión educativa eficaz, especialmente a nivel de cada escuela"

En consecuencia, es necesario profesionalizar eficientemente la gestión de los directivos (Fernández, 2006).

EL LIDERAZGO EDUCATIVO Y DIRECCIÓN ESCOLAR

Cea et al., (2018) argumenta que el liderazgo es un fenómeno social, implica un propósito y una dirección, es contextual y contingente y es una función que ha de estar encabezada por el director como líder del equipo directivos, pero en coordinación y reconocimiento a los miembros de su comunidad educativa. La acción de liderazgo en las organizaciones debe estar orientada al reconocimiento al trabajo individual y grupal (Quedraogo et al., 2019) de sus integrantes.

En un estudio realizado en China por Xiaolei et al. (2021) encontraron resultados sumamente importantes con respecto a la influencia de los líderes intermedios (docentes) en la calidad de gestión de las instituciones educativas.

En un primer momento, se debe organizar la institución con toda su estructura operativa con el objetivo de lograr un buen funcionamiento del centro educativo (Santos, 2015) y una vez que la organización se encuentra funcionando eficazmente, los esfuerzos del director pueden centrarse al máximo en la dirección y realizar mejoras organizativas. El director puede entonces dedicar tiempo, recursos, energía y esfuerzos al trabajo de la dirección; en consecuencia, el liderazgo incluye tanto la gestión como la dirección (Tratemberg, 2012). El líder directivo está llamado a ser un agente activo de cambio, compartiendo estos saberes y métodos en favor del desarrollo de la Institución Educativas; y reaprender y planificar las metas educacionales (Vera et al., 2006). La necesidad de esclarecer algunos aspectos referidos al liderazgo educativo lleva a describirlos a continuación:

RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN ESCOLAR

Existe una relación directa entre el liderazgo y la dirección escolar, ambas funciones se complementan el respeto Antúnez y Gairín (2003) y Salvador y Sánchez (2015) señalan algunas pautas para las personas que ocupan cargos directivos y sean estos quienes ayuden a cumplir objetivos institucionales con los demás miembros. Así mismo, sugieren ejercer liderazgo compartido e integrador y el cambio se verá favorecido si desde la función de directivos se propone:

- a. Conocer el clima escolar y al personal que trabaja en el centro educativo.
- b. Potenciar o crear los sistemas de comunicación.
- c. Resolver los conflictos con la intención de aprender de ellos.
- d. Determinar cuál es el papel de cada persona en el proceso de participación y toma de decisiones.
- e. Prestar atención a cada integrante de la comunidad educativa.
- e. Ayudar a superar el desencanto que puedan producir las circunstancias externas que el centro no pueda resolver, potenciando acciones motivadoras que sí corresponde al centro resolver.
- f. Anteponer en evidencia ante el titular del centro la falta de recursos para la innovación.
- g. Mantener una atención máxima a las exigencias cambiantes del entorno y al funcionamiento interno del centro.
- h. Desarrollar un modelo adecuado de conducta personal y profesional que sirvan de orientación y modelado de los demás e implicar a todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente a los enseñantes...dándoles protagonismo y poniendo énfasis en proceso de colaboración e información (Antúnez y Gairín, 2003, p. 238- 239).

LA DIRECCIÓN ESCOLAR

La dirección se da en un contexto social definido, incluso en organizaciones, y está orientada a unos objetivos, o al desarrollo y al futuro. Está requiere persuasión, habilidad para trabajar en grupo, habilidades conceptuales y creatividad. Por otro lado, Es evidente que la gestión y la dirección están necesariamente unidas y que las actividades de gestión son relevantes para una dirección organizativa, desde el mantenimiento y utilización de recursos hasta el uso de la información, comunicación, planificación y toma de decisiones (Donoso y Benavides, 2018).

En este sentido soler et al. (2009) plantea que los programas de formación de directivos deben responder a tres preguntas fundamentales:

¿Qué deben saber los directivos de centros educativos?

¿Qué deben saber hacer los directivos de centros educativos?

¿Quiénes deben ser los directivos docentes?

Las soluciones a estas interrogantes se han de enfocar en cuestionar las prácticas tradicionales de trabajo aislado, propiciar el trabajo en equipos multidisciplinares donde sean evidentes la diversidad cultural y social y hacer que deban reconocerlas para realizar los diálogos y argumentar (soler et al., 2009).

CUALIDADES DEL DIRECTIVO

La tarea directiva es una tarea mecanicista o burocrática clásica (Cancino e Iturra, 2018) que no muestre emociones ni exprese sentimientos: la realizan las personas que dirigen a otras y, por lo tanto, las relaciones personales juegan un papel importantísimo. El directivo necesita unas cualidades personales para ejecutar su tarea (Minedu, 2018; Tratemberg, 2012; escamilla, 2006; Torre, 2015) y son las siguientes:

- Estabilidad emocional.
- Equilibrio interno
- Saber pedir consejo.
- Saber gobernar colegiadamente
- Tener paciencia. El directivo que no cultiva la paciencia desconcierta a las personas que lo rodean.
- Fortaleza. Dirigir es cultivar la resistencia ante las dificultades.

Así mismo, crean un clima de confianza que estimula el desarrollo personal de los subordinados y el desempeño organizacional (Correveau, 2020).

Podemos apreciar, las cualidades que demanda ejercer el trabajo directivo que están referidas al equilibrio emocional y personalidad bien definida, sin embargo, no se debe olvidar, que también se requieren otras cualidades y capacidades profesionales como las que refiere, Saturnino de la Torre (2015), el desarrollo de la creatividad es fundamental para instituciones que aprenden continuamente.

NECESIDADES Y ALCANCES PARA LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS PARA LA GESTIÓN

Según Concha (2012) argumenta que dos factores importantes como el liderazgo pedagógico y desempeño de directivos son muy importantes para la gestión y autogobierno escolar (Mynbayeva y Yelbayeva, 2020) y pedagógico. Por lo tanto, la participación de los directivos es relevante para una eficiente gestión y liderazgo en las instituciones educativas. Para ello, se hace indispensable que los directores y sus equipos de gestión modifiquen sus prácticas, implicando ello aprender una serie de conocimientos, procedimientos, hábitos y habilidades que contribuyan al mejoramiento de la calidad escolar (Cancino e Iturra, 2018).

Por otro lado, cabe resaltar la propuesta realizada por el Minedu, (2018), que puso en evidencia las cinco dimensiones o prácticas del liderazgo que tienen un impacto particular en los resultados (Tabla 1).

Tabla. 1
Dimensiones de liderazgo en las Instituciones educativas

Denominación de las dimensiones
Metas y expectativas
Uso estratégico de recursos
Planeamiento, coordinación, evaluación de la enseñanza y del currículo
Participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros

Por otro lado, El Ministerio de educación viene implementando Políticas progresivas (tabla 2) destinadas a mejorar el desempeño del directivo escolar.

Tabla 2
Características marco del buen desempeño directivo

Marco del buen desempeño del directivo	
Instrumento	Características
Desempeño Directivo	Documento oficial del Ministerio de Educación Basado en experiencia internacional y consultas acionales Define funciones del director de un centro escolar
Ley de Reforma Magisterial N° 29944	Establece atribuciones de los directores Evaluación de directores, docentes directivos y técnico-pedagógicos
Licitación de Cursos- Talleres de capacitación	Destinado a directores y equipos de gestión de centros escolares preferentemente municipales Los focos son liderazgo, gestión curricular, gestión de la convivencia y gestión de recursos

La formación en su concepto más tradicional se dirige a la discrepancia entre los conocimientos, habilidades, aptitudes; mientras que otro concepto más comprensivo se orienta a los posibles cambios que puede ocurrir en el futuro.

En todo caso, dentro de una organización, es vital la importancia de formación de directivos debido a la tarea bastante compleja a la que se dedican entre otras razones. En varias investigaciones (Antúnez, 2000; Gaviria, 2014; Tratemberg, 2012; Concha, 2007; Cancino e Iturra, 2018; Donoso y Benavides, 2018; Escamilla, 2006; Mynbayeva y Yelbayeva, 2020)

se concluyeron que existen razones suficientes para formar directivos: La diferenciación en los puestos de formación y la necesaria especialización son, por tanto, respuestas para disminuir la complejidad de las tareas que desarrollan y un intenso aprovechar satisfactoriamente los recursos personales con los que cuentan...para que una persona asuma y ejecute sus tareas como docente, coordinadora, tutora, es preciso que conozca claramente sus responsabilidades.

Sirve también para identificar las pautas y los sistemas de comunicación entre las personas que desarrollan un trabajo en una organización.

Concha (2007) plantea que la formación de directivos para la gestión ha de basarse en aspectos centrales:

1. Competencias relacionales y de convivencia escolar, orientadas a la construcción de interacciones.
2. Cooperativas y productivas para el mejoramiento de los servicios educativos.
3. Competencias orientadas al logro de resultados escolares de calidad, asegurando para ello, el desarrollo de capacidades institucionales de gestión curricular y pedagógica.
4. Competencias institucionales y estratégicas, que posibiliten el desarrollo de capacidades de liderazgo para la generación de una visión estratégica de la institución educativa y para la producción y gestión de proyectos.

La gestión y éxito escolar en instituciones educativas ha de tener en cuenta diversos factores como : la gestión institucional, ámbito educativo externo e interno, procesos pedagógicos, liderazgo técnico colegiado, cultura y clima institucional (Figura 1).



Figura 1. Relación entre gestión y éxito escolar en instituciones educativas.

Así mismo Soler et al. (2009) plantea algunos de los factores fundamentales que han de tenerse en cuenta para la gestión de directivos: Una

dirección colegiada, comprometida con la escuela y con capacidad técnica.

Un estilo directivo que fomenta la participación e implicación de las familias y la comunidad y un estilo o liderazgo pedagógico que se implica en el desarrollo del currículo en la escuela y en las aulas, y que se preocupa por el desarrollo profesional de los docentes.

En consecuencia, estos factores implican la existencia de liderazgo, compartir una visión, tener metas consensuadas acerca de lo que se quiere alcanzar, docentes comprometidos que participan en la gestión y en la toma de decisiones y también una cultura y un clima de trabajo favorables en la escuela (Soler et al., 2009).

Se desarrolló una investigación de revisión bibliográfica para conocer y analizar los distintos aportes teóricos de autores especializados en el tema de formación de directivos en instituciones educativas y con ello, estas teorías sirvan de base para futuras investigaciones aplicadas relacionadas a la calidad de gestión educativa como elemento importante de la calidad educativa.

CONCLUSIONES

La información y análisis sobre las necesidades de formación de directivos en instituciones públicas, permitió conocer como se puede mejorar el liderazgo y gestión profesional de los directivos escolares en las instituciones públicas de nuestro país

Se evidenció teóricamente que existe diversos aportes que señalan la importancia de formación de directivos y la gestión de instituciones educativas de calidad, y para ello se ha de tener en cuenta factores como: la participación colaborativa de la comunidad educativa. Liderazgo directivo, procesos pedagógicos, ámbito interno y externo de las instituciones educativas.

Se recomienda capacitar a todos los directivos y no solo al director en temas de gestión escolar, currículo y área administrativa; pues con ello se logrará contribuir con la calidad de gestión educativa en las instituciones públicas del Perú

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, P., y Rojas, C. (2013). Metodología sistémica-cibernetica para elaborar estructuras organizacionales dinámicas: aplicación a empresa de distribución de agua potable. *Revista Ciencia y Tecnología*, 9(2), 95-110.
- Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares*. Barcelona: Horsori.
- Antúnez, S., y Gairín, J. (2003). *La organización escolar práctica y fundamentos*. Barcelona: Gráo.
- Aranda, H. (2006). Experiencias en la gestión hacia la calidad total. un estudio de caso de la Facultad de Zootecnia de la Universidad Autónoma de Chihuahua. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 8(2), 1-16.
- Cancino, V., y Vera, C. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25(94), 1-33.
- Cancino, V., y Iturra, C. (2018). Asesoramiento a equipos de gestión y liderazgo educativo desde el abordaje de las

- competencias funcionales. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro*, 26(101), 1220 – 1239.
- Cea, A., García, L., Nail, O., y Paredes, D. (2018). Gestión participativa en directivos para el abordaje de la convivencia escolar en instituciones educativas municipalizadas. *Revista Ibero-americana de Educação*, 76(2), 153-184.
- Concha, C. (2007). Claves para la formación de directivos de instituciones escolares REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 133-138.
- Cortadellas, J. (2007). Dirección estratégica y calidad total, ¿también en las universidades? En CINDA y Cátedra UNESCO de la Universidad Politécnica de Cataluña y del Fondo de Desarrollo Institucional del Gobierno de Chile. Acreditación y dirección estratégica para la calidad en las universidades (pp. 259 – 271). Santiago de Chile. Recuperado de: <https://cinda.cl/wp-content/uploads/2007/06/acreditacion-y-direccion-estrategica-para-la-calidad-en-las-universidades.pdf>
- Coreveau, M. (2020). Developing authentic Leadership as a Starting Point to Responsible Management: A Canadian University Case Study. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 1-9.
- Donoso, S., y Benavides, N. (2018). Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Revista Brasileira de Educação*, 23(e230013), 1-28.
- Escamilla, S. (2006). *Necesidades de formación para el desempeño profesional* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Fernández, A. (1993). La organización escolar como objeto de estudio. En Gairín y Antúnez. Organización escolar: nuevas aportaciones (pp. 21 – 46). Barcelona.
- Fernández, L. (2001). *Dirigir centros educativos*. Madrid: Universitario.
- Gairín, J., y Barrera, A. (2014). *Organizaciones que aprenden y generan conocimiento*. Madrid: Wolters Kluwer.
- García, S., y Solves, R. (2015). Los equipos directivos en la formación profesional española: una propuesta de formación continua. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 70(2016), 161-182.
- Gaviria, J. (2014). El papel de la investigación académica sobre la mejora de las políticas y de las prácticas educativas. *Participación educativa. Dialnet*, 3(5), 43-50.
- Harf, R., y Azzerboni, D. (2009). *Estrategias para la acción directiva*. Barcelona: CEP.
- Massechelein, M., y Simons, M. (2014). *Defensa de la escuela, una cuestión pública*. Madrid: Miño y Dávila.
- Mynbayeva, A., y Yelbayeva, Z. (2020). Modern Trends of Involving Kazakhstan' Schoolchildren and Teachers in School Management. *Italian Journal of Sociology of Education*, 12(1), 164-181.
- Ministerio de Educación del Perú. (2018). *Dirección escolar: Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa*. Disponible En: <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5917>
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *MINEDU implementa Programa Nacional de Formación de directores con inversión de S/. 170 millones*. Disponible en <http://www.minedu.gob.pe/n/noticia.php?id=29206>.
- Ministerio de Educación del Perú. (2017). *Servicio de diseño de la acción formativa para directivos designados en el 2017 en el marco de la etapa de especialización del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directivos de Instituciones Educativas*. Disponible en: <http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/pdf/invitacion-apresentar-expresion-de-interes.pdf>.
- Ministerio de Educación del Perú. (2007). *Ley que modifica la ley del profesorado en lo referido a la carrera pública magisterial*. Disponible en: http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_29062.php
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Ley de Reforma Magisterial N° 29944*. <http://www.minedu.gob.pe/reforma-agisterial/pdf-ley-reforma-magisterial/ley-reforma-magisterial-29944.pdf>.
- Ministerio de Educación del Perú. (2018). *Ley de Reforma Magisterial N° Modificaciones al reglamento de la ley de reforma magisterial*. 29944. <http://www.minedu.gob.pe/reforma-agisterial/ley-reforma-magisterial.php>. Consultado el 01 de junio del 2018.
- Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*. En: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129501s.pdf>.
- Pont, B. (2008). Los directores de escuela deben centrarse en la mejora de los resultados escolares. En Gairín y Antúnez. Organizaciones educativas al servicio de la sociedad (1-49). Madrid: Wolters Kluwer.
- Quedraogo, A., y Koffi, V. (2019). Managing Creativity and Innovation in the Cultural Industries: Evidence from Three Cultural Organizations in Canada. *Management Review: An International Journal*, 13(2), 34-60.
- Rodríguez, M. (2017). Gestores educativos: Una de las profesiones más difíciles en el Perú, ¿por qué? *Gestión*. En: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/gestores-educativos-profesiones-dificiles-peru-128219>.
- Sandoval, L., Quiroga, C., Camargo, M., Pedraza, A., Vergara, M., y Halima, F. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*, 11(2), 11-48.
- Soler, G., Vargas, M., Callejas, M., Larrain, H., Nero, F., et al. (2009). La formación de directivos de centros educativos en el marco de la integración. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 87-101.
- Rul, J. (1994). El directivo escolar en España: la formación de directivos. *Aula de Innovación Educativa*, 24, 70-79.
- Senge, P. (1990). *La quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Juan Granica.
- Senge, P. (1999). *La danza del cambio, como crear organizaciones abiertas al cambio*. Barcelona: Gestión 2000.
- Torre, S. (2015). *Instituciones educativas creativas. Instrumento para valorar el desarrollo creativo de las instituciones educativas*. Barcelona: Círculo Rojo.
- Tratemberg, L. (2012). Es el momento de la gestión (en el sector educación y los colegios). *El Comercio*. En: <http://www.tratemberg.com/articulos/2014-es-el-momento-de-la-gestion-en-el-sector-educacion-y-los-colegios.html>.
- Santos, M. (2000). *Entre bastidores, el lado culto de la organización escolar*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Vera, J., Mora, V., y Lapeña, A. (2006). *Dirección y gestión de centros docentes, guía práctica para el trabajo diario del equipo directivo*. Barcelona: Gráo
- Villareal, E. (2005). La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de las dimensiones y políticas educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 1-4.
- Video-conferencias BUSINESS FORUM. (2014). El poder la visión: Joel Walker. En: http://www.dailymotion.com/video/x24uy0n_el-poder-de-una-vision-joel-baker_lifestyle
- Secretaría de negocios de México. (2014). ¿cómo diseñar un plan de negocios? [Youtube]. En: <https://www.youtube.com/watch?v=QQGKxP3Zc3o>.
- Xiaolei, Z., Wong, J., y Wang, X. (2021) How do the Leadership strategies of middle leaders affect Teachers learnig in schools? A case study from China. *Professional Development in Education*, 1-18.