



Modelos de gestión escolar efectivos para la mejora de los aprendizajes en secundaria

Effective school management models for improving learning in secondary school

Modelos de gestão escolar eficazes para melhorar a aprendizagem no ensino secundário

Jeaneth Albán-Grefa ^I

jeaneth.alban@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0005-5575-0663>

Leidy Judith Miño-Parco ^{II}

Judith.mino@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0004-9840-2741>

Sonia Patricia Condoy-Valarezo ^{III}

soniacv1681@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-1158-3988>

Flora Johanna Castelo-González ^{IV}

yuli_castelo@outlook.com

<https://orcid.org/0009-0005-5213-9703>

Correspondencia: jeaneth.alban@educacion.gob.ec

Ciencias de la Educación

Artículo de Investigación

* **Recibido:** 07 de marzo de 2025 * **Aceptado:** 12 de abril de 2025 * **Publicado:** 26 de mayo de 2025

- I. Unidad Educativa Fiscomisional "Juan Pablo II", Ecuador.
- II. Unidad Educativa Municipio de Loreto, Ecuador.
- III. Unidad Educativa Municipio de Loreto, Ecuador.
- IV. Unidad Educativa Municipio de Loreto, Ecuador.

Resumen

Esta revisión de literatura analiza investigaciones recientes (2019-2024) sobre modelos de gestión escolar efectivos orientados a la mejora de los aprendizajes en educación secundaria en Sudamérica, con énfasis en estudios nacionales y regionales indexados en SciELO y Latindex. A través de la metodología IMRyD, se identificaron y clasificaron 20 artículos relevantes que evidencian el impacto positivo de la gestión escolar en el rendimiento académico. Los hallazgos se agrupan en cuatro dimensiones clave: liderazgo directivo pedagógico, gestión pedagógica, clima escolar y participación comunitaria. Se concluye que un enfoque de gestión integral, participativo y centrado en la enseñanza favorece entornos educativos más eficaces y equitativos. Asimismo, se proponen líneas futuras de investigación orientadas a fortalecer la profesionalización directiva, la evaluación de impacto y la innovación en la gestión escolar para el contexto latinoamericano.

Palabras clave: Gestión escolar; liderazgo pedagógico; educación secundaria; aprendizaje; clima escolar; participación educativa.

Abstract

This literature review analyzes recent research (2019-2024) on effective school management models aimed at improving learning in secondary education in South America, with an emphasis on national and regional studies indexed in SciELO and Latindex. Using the IMRyD methodology, 20 relevant articles were identified and classified that demonstrate the positive impact of school management on academic achievement. The findings are grouped into four key dimensions: pedagogical leadership, pedagogical management, school climate, and community participation. It concludes that a comprehensive, participatory, and teaching-centered management approach fosters more effective and equitable educational environments. Future lines of research are proposed, aimed at strengthening managerial professionalization, impact evaluation, and innovation in school management for the Latin American context.

Keywords: School management; pedagogical leadership; secondary education; learning; school climate; educational participation.

Resumo

Esta revisão de literatura analisa a investigação recente (2019-2024) sobre modelos eficazes de gestão escolar orientados para a melhoria da aprendizagem no ensino secundário na América do Sul, com ênfase nos estudos nacionais e regionais indexados no SciELO e no Latindex. Com recurso à metodologia IMRyD, foram identificados e classificados 20 artigos relevantes que demonstram o impacto positivo da gestão escolar no desempenho académico. As descobertas estão agrupadas em quatro dimensões principais: liderança pedagógica, gestão pedagógica, clima escolar e envolvimento comunitário. Conclui-se que uma abordagem de gestão abrangente, participativa e centrada no ensino promove ambientes educativos mais eficazes e equitativos. Da mesma forma, são propostas futuras linhas de investigação que visam fortalecer a profissionalização gerencial, a avaliação de impacto e a inovação na gestão escolar para o contexto latino-americano.

Palavras-chave: Gestão escolar; liderança pedagógica; ensino secundário; aprendizagem; clima escolar; participação educativa.

Introducción

La mejora de la calidad educativa en educación secundaria se ha convertido en un objetivo prioritario en Sudamérica durante los últimos años. Diversos estudios señalan que una gestión escolar efectiva es fundamental para crear entornos propicios que impulsen los aprendizajes de los estudiantes. La **gestión escolar** se refiere al conjunto de prácticas de liderazgo y administración que realizan directivos y equipos escolares para dirigir el funcionamiento de la institución, abarcando aspectos pedagógicos, organizativos y comunitarios. Una gestión eficaz **incide positivamente en el rendimiento académico** y en el desarrollo integral de los alumnos, al articular la labor de docentes, estudiantes, familias y comunidad en torno a metas educativas compartidas. En Sudamérica, los sistemas educativos enfrentan desafíos como brechas de equidad, recursos limitados y contextos socioeconómicos diversos. La gestión escolar en este contexto adquiere un rol crítico para **superar obstáculos contextuales** y garantizar una educación secundaria de calidad para todos. Estudios recientes en países de la región han evidenciado que el liderazgo escolar es, después de la calidad docente, **uno de los factores que más influye en los logros académicos del alumnado**. Por ello, comprender qué modelos y enfoques de gestión escolar han resultado más efectivos resulta clave para guiar intervenciones y políticas educativas orientadas a mejorar los aprendizajes.

Esta revisión de literatura académica se enfoca en investigaciones publicadas entre 2019 y 2024 en Sudamérica (incluyendo estudios nacionales), acerca de **modelos de gestión escolar efectivos en educación secundaria** para la mejora de los aprendizajes. Se busca identificar **enfoques exitosos de gestión**, dimensiones clave (como liderazgo directivo, gestión pedagógica, clima escolar, participación comunitaria) y resultados reportados en la literatura reciente. La **justificación** de esta revisión radica en brindar un panorama actualizado que sintetice hallazgos de distintos países sudamericanos (priorizando fuentes SciELO y Latindex), para orientar tanto a investigadores como a gestores educativos en la toma de decisiones informadas. A continuación, se describen los métodos de búsqueda bibliográfica empleados, los hallazgos organizados por categorías de modelos de gestión, y una discusión crítica de los mismos, señalando implicaciones y líneas futuras de investigación.

Métodos

Se llevó a cabo una **revisión bibliográfica sistemática** de publicaciones académicas entre 2019 y 2024, enfocada en educación secundaria y gestión escolar en Sudamérica. Se definieron criterios de inclusión claros: estudios empíricos o revisiones **revisados por pares**, publicados en revistas indexadas (SciELO, Latindex, Redalyc, Scopus), en español, que abordaran la relación entre **gestión escolar** (modelos, prácticas o dimensiones de la gestión institucional) y la **mejora de los aprendizajes** o calidad educativa en el nivel secundario. Para la búsqueda se utilizaron combinaciones de **palabras clave** en español: “gestión escolar”, “gestión educativa”, “liderazgo directivo”, “mejora de aprendizajes”, “educación secundaria”, junto con los nombres de países o regiones (p. ej., *gestión escolar secundaria Perú*, *gestión educativa aprendizaje Chile*), en bases de datos y portales como SciELO, Redalyc, Dialnet y Google Académico.

Se aplicaron filtros para acotar por año (2019-2024) y región (países sudamericanos). Inicialmente se identificaron más de 150 publicaciones potenciales relacionadas con gestión escolar. Posteriormente, se evaluó cada fuente según su relevancia y calidad: se priorizaron artículos de **investigación empírica** (cuantitativa, cualitativa o mixta) y **revisiones sistemáticas** directamente vinculados a educación secundaria. Se excluyeron estudios centrados únicamente en otros niveles (inicial, primaria o superior) salvo que aportasen hallazgos extrapolables a secundaria, y aquellos trabajos no académicos (informes de políticas sin revisión por pares, tesis no publicadas, etc.). Tras

la depuración, se seleccionó un corpus final de unas 20 fuentes relevantes, que incluyen estudios provenientes de Perú, Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela, Argentina y Brasil, entre otros.

En cuanto al **procedimiento de revisión**, se siguió la estructura IMRyD: primero se extrajo de cada estudio información de contexto (país, nivel, método), luego los **modelos o dimensiones de gestión** analizados, y finalmente los **resultados o conclusiones** en relación con los aprendizajes. Para organizar los hallazgos, se optó por una **categorización temática** emergente de las dimensiones de gestión más frecuentes en la literatura: (a) liderazgo y gestión directiva, (b) gestión pedagógica y desarrollo docente, (c) clima escolar y cultura organizacional, y (d) participación de la comunidad y gestión colaborativa. Cada artículo fue clasificado en una o más de estas categorías según su énfasis. La síntesis de resultados se basó en identificar **patrones comunes, evidencias de efectividad** (por ejemplo, mejoras significativas en desempeño docente o estudiantil atribuidas a ciertas prácticas de gestión) y también divergencias o particularidades contextuales. Se aplicó triangulación de fuentes para reforzar la validez de las conclusiones: por ejemplo, contrastando lo reportado en una revisión sistemática peruana con hallazgos de casos empíricos en otros países. Cabe señalar que, si bien la búsqueda se centró en Sudamérica, también se incluyeron *referentes teóricos internacionales* ampliamente citados en los estudios locales (p. ej., modelos de liderazgo distribuido), con el fin de enmarcar conceptualmente los hallazgos regionales.

Resultados

A partir del análisis de la literatura reciente, emergen **cuatro grandes enfoques o dimensiones** de la gestión escolar asociados a mejoras en los aprendizajes de estudiantes de secundaria: **(1) Liderazgo directivo efectivo, (2) Gestión pedagógica e innovación curricular, (3) Clima escolar y cultura organizacional, y (4) Participación de la comunidad y gestión colaborativa.** A continuación, se presentan los hallazgos principales organizados en dichas categorías, ilustrando *modelos de gestión* o prácticas específicas dentro de cada enfoque, junto con evidencia de su impacto en los aprendizajes.

1. Liderazgo directivo efectivo orientado a los aprendizajes

Uno de los hallazgos más consistentes es que el **liderazgo ejercido por el director** de la institución tiene un efecto determinante en la calidad de los aprendizajes. Un liderazgo **pedagógico y transformacional** –centrado en la visión educativa, el apoyo a la enseñanza y la motivación del personal– se vincula con entornos escolares más exitosos. Por ejemplo, en una revisión sistemática

de 45 estudios, Pacco Miranda y Dávila Rojas (2022) concluyen que una **gestión escolar exitosa** requiere directivos con sólidas competencias profesionales y la práctica de un liderazgo **transformacional, distribuido y pedagógico**, capaz de involucrar a toda la comunidad educativa en la mejora continua. De igual modo, Ovalle-Saldarriaga y Lino-Ovalle (2024) describen que las **competencias de liderazgo** de los directivos (tales como planificación estratégica, toma de decisiones informadas y supervisión pedagógica) impactan directamente en la calidad del proceso de aprendizaje del estudiante.

Varios estudios cuantitativos en la región evidencian correlaciones positivas entre liderazgo directivo y logro académico. Segil (2021), investigando instituciones públicas peruanas de nivel secundario, encontró que el *liderazgo directivo activo* guarda relación significativa con un mejor desempeño docente, lo cual a su vez se refleja en aprendizajes más sólidos de los alumnos. En un estudio similar, Lezcano-Moscaira y Saavedra-Carrion (2024) midieron el compromiso docente en tres escuelas secundarias y hallaron que la gestión educativa ejercida por el director **explicaba el 88.8% del compromiso de los docentes** con su labor. Es decir, directores eficaces logran docentes más comprometidos y motivados, factor clave para mejorar la enseñanza en el aula. Además, estos autores concluyen que **la eficacia de la gestión educativa genera confianza** en los maestros, fortaleciendo su identidad profesional y mejorando sus prácticas pedagógicas.

Un aspecto recurrente es el énfasis en el **liderazgo pedagógico** del director. Más que un gestor administrativo, se demanda que el directivo sea un **líder instruccional** que oriente y apoye a los docentes en la mejora de la enseñanza. Esto implica dedicar tiempo a observar clases, retroalimentar a los profesores, promover capacitaciones y liderar la implementación curricular. Rodríguez Asto (2025) realizó una revisión de literatura enfocada en el rol del director y concluye que un **liderazgo directivo eficaz impulsa prácticas pedagógicas de alta calidad**, creando un entorno que favorece aprendizajes significativos. Así, **el director como líder pedagógico** es un factor esencial en la mejora del rendimiento académico de los estudiantes, actuando a través de una gestión estratégica y colaborativa en la escuela. En la misma línea, Bush (2019) analiza distintos *modelos de liderazgo escolar* y destaca que aquellos orientados a la enseñanza –como el liderazgo instruccional y el liderazgo transformacional– tienden a producir mayores mejoras en los resultados de los alumnos, especialmente cuando se combinan con estrategias claras de mejora escolar

Otro componente relevante es el **liderazgo distribuido** o compartido. Varios estudios sudamericanos señalan que los directivos más efectivos delegan responsabilidades y empoderan a

otros líderes intermedios (subdirectores, jefes de departamento, docentes líderes). Esto crea una **estructura de liderazgo colegiada** que amplifica la capacidad de gestión. Pacco Miranda y Dávila (2022) encontraron que el ejercicio de un liderazgo distribuido se asocia a escuelas más innovadoras y con mejor clima de trabajo. Asimismo, experiencias en Chile y Argentina (Yeomans Cabrera, 2022; Jihuallanca Ruelas, 2023) sugieren que, en contextos desafiantes, los directores que fomentan equipos de liderazgo y **toman decisiones de forma participativa** logran manejar mejor las complejidades de la educación secundaria actual.

En síntesis, el modelo de gestión centrado en un *liderazgo directivo efectivo* implica directores con una visión clara orientada a los aprendizajes, que inspiran y guían al personal docente, distribuyen responsabilidades y mantienen altas expectativas. La literatura coincide en que este estilo de gestión es un pilar para la mejora escolar: **escuelas secundarias con liderazgo fuerte y pedagógico suelen exhibir mejores desempeños académicos** que aquellas con liderazgo débil o meramente administrativo.

2. Gestión pedagógica y apoyo al desarrollo docente

Junto al liderazgo, la **gestión pedagógica** –entendida como la coordinación y apoyo de los procesos de enseñanza-aprendizaje– emerge como otra dimensión crucial. Una gestión pedagógica efectiva se refleja en acciones como el **acompañamiento docente**, la planificación curricular, el monitoreo de los avances de aprendizaje y la promoción de innovaciones didácticas. La investigación reciente subraya que **apoyar de manera oportuna y continua a los docentes** redundará en una mejora de la calidad educativa y, por ende, de los aprendizajes estudiantiles.

Un estudio de Panta-Raymundo (2024) analizó el impacto de la *gestión pedagógica oportuna* en el desempeño del profesorado de secundaria. Sus hallazgos confirman que **fortalecer el desarrollo profesional de los docentes mejora la calidad de la educación y previene problemas de desempeño**. Esto implica que la dirección escolar debe establecer **canales eficaces de comunicación y asesoramiento** entre el equipo directivo y el docente, para atender necesidades pedagógicas en forma temprana. La autora destaca que brindar retroalimentación, realizar observaciones de clase y proveer acompañamiento personalizado son prácticas de gestión que aumentan la motivación y compromiso de los profesores, lo cual se traduce en mejoras en el aula. En la misma línea, Pesantez Lozano y Cordero Moreno (2023) estudiaron una unidad educativa en Ecuador, encontrando que la forma en que se implementa la **gestión pedagógica** (por ejemplo, a través de la supervisión académica, la asesoría curricular y la evaluación interna) está

significativamente asociada con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Su investigación en la Unidad Educativa Sígsig reportó que optimizar los procesos de planificación de clases, seguimiento del progreso estudiantil y retroalimentación docente contribuyó a elevar los niveles de logro de los alumnos, incluso en un contexto rural desafiante.

Otro componente de este modelo es la **formación y capacitación continua** del profesorado. Baldeón y Baldeón (2023), en un estudio realizado en Perú, resaltan que el desarrollo de *competencias directivas* incluye promover oportunidades de capacitación docente y comunidades profesionales de aprendizaje dentro de la escuela. Los directivos encuestados reconocieron que al invertir en la actualización pedagógica de sus docentes (mediante talleres, círculos de interaprendizaje, etc.), la institución logró innovar en metodologías y elevar el rendimiento de los estudiantes en pruebas estandarizadas. Este hallazgo concuerda con lo señalado por Chávez Ojeda et al. (2023), quienes distinguen que **el desempeño docente mejora cuando toda la comunidad educativa comparte valores pedagógicos y se generan espacios de aprendizaje entre pares**, propiciando un ambiente de respeto, colaboración y mejora continua dentro del claustro docente.

Asimismo, la **innovación curricular y metodológica** apoyada desde la gestión es un factor de mejora. Un ejemplo concreto es el estudio cuasi-experimental de Alarcón De La Cruz (2022) en Ayacucho, Perú, donde se implementó un programa de **gestión escolar focalizada en aprendizajes significativos** en un colegio secundario. Este programa involucró al equipo directivo liderando capacitaciones en metodologías activas de Historia, Geografía y Economía, y estableciendo un sistema de observación y asesoría docente en estas áreas. Los resultados mostraron que, tras la intervención, el grupo experimental de estudiantes *ascendió significativamente su nivel de logro* en pruebas de aprendizaje significativo, en comparación con el grupo control. La diferencia sustancial a favor del grupo donde se aplicó la estrategia de gestión confirma que **una gestión pedagógica intencionada, con enfoques innovadores, puede mejorar los aprendizajes** de forma medible

En resumen, los modelos de gestión que ponen el acento en lo pedagógico –acompañamiento docente, monitoreo de la enseñanza, formación continua e innovación curricular– se asocian con mejoras concretas en el desempeño docente y los resultados de aprendizaje del alumnado. **Apoyar a los docentes de manera sistemática** no solo eleva su desempeño y satisfacción profesional, sino que se refleja en clases de mayor calidad y estudiantes más motivados y con mejores logros

académicos. La gestión escolar efectiva, por tanto, actúa como *garante de la calidad pedagógica* en la institución.

3. Clima escolar y cultura organizacional favorables

Otra categoría emergente es la importancia de construir un **clima escolar positivo y una cultura organizacional propicia para el aprendizaje**. La gestión escolar influye en dimensiones como el *clima organizacional, la convivencia escolar, los valores compartidos y la motivación* de estudiantes y docentes. Numerosos estudios sudamericanos indican que las escuelas con mejores indicadores de convivencia y ambiente escolar tienden también a mostrar mejores resultados académicos, y que la gestión directiva tiene un rol central en ello (ya sea potenciando un buen clima o empeorándolo si es deficiente)

López Ramírez et al. (2019) investigaron el rol de la **gestión directiva en el clima organizacional y la convivencia** en instituciones de nivel medio superior en México (contexto latinoamericano comparable a secundaria). Encontraron que, según la percepción de los docentes, cuando la dirección ejerce un liderazgo autoritario o se enfoca solo en tareas administrativas, el clima escolar se resiente y esto *se vincula con resultados de aprendizaje negativos en los estudiantes*. En contraste, concluyen que es importante que los directivos **impulsen el trabajo colaborativo y la comunicación abierta** en la escuela, para resolver problemas contextuales y mejorar la convivencia. En otros términos, **una gestión democrática y participativa** que involucra a docentes y alumnos en la toma de decisiones genera un ambiente de mayor confianza y compromiso, lo cual favorece tanto el bienestar como el rendimiento académico.

Coincidiendo con lo anterior, García Barbarán y Vélez Jiménez (2024) realizaron una revisión sistemática sobre liderazgo pedagógico y *cultura organizacional* en instituciones básicas. Sus hallazgos subrayan que el líder educativo eficaz **cultiva una cultura escolar constructiva**, basada en valores compartidos, colaboración y respeto, que se traduce en mejor desempeño institucional. Por ejemplo, mencionan que la promoción de una **cultura de compromiso** –donde todos en la comunidad escolar se sienten responsables de los aprendizajes– es una práctica directiva clave para mejorar la calidad y equidad educativas. Una cultura fuerte orientada al aprendizaje puede mitigar efectos negativos de contextos adversos, al alinear los esfuerzos de profesores y alumnos hacia metas comunes.

Asimismo, estudios en contexto de pandemia (2020-2021) resaltan cómo el clima escolar y la resiliencia institucional, fruto de una buena cultura organizativa, inciden en mantener aprendizajes.

Menacho et al. (2021) analizaron escuelas públicas peruanas durante la crisis sanitaria por COVID-19, encontrando que aquellas con **mejores prácticas de gestión y clima laboral previo** pudieron adaptarse más rápido a la educación remota, sosteniendo la calidad educativa en mayor medida que escuelas con climas disfuncionales. La *confianza y cohesión* del personal –forjadas por una gestión previa participativa– facilitaron el trabajo colaborativo para enfrentar la emergencia (como reparto de roles, apoyo emocional, innovación en uso de tecnología). Esto sugiere que **invertir en un buen clima y cultura escolar “paga” incluso en contextos de crisis**, manteniendo a los estudiantes comprometidos y aprendiendo.

Un elemento asociado es la **promoción de valores institucionales**. La investigación de Chávez Ojeda et al. (2023) señala que cuando la gestión escolar enfatiza valores como el respeto, la responsabilidad y la empatía en todas las interacciones escolares, se produce un entorno de confianza que **eleva el desempeño docente y estudiantil**. Los docentes en su estudio resaltaron que trabajar en un clima valorativo positivo –donde directivos y docentes modelan comportamientos éticos y apoyo mutuo– se tradujo en clases más armónicas y en estudiantes más participativos, con impactos favorables en su rendimiento. Esto coincide con la idea de que **el clima escolar influye en la motivación**: un estudiante que se siente seguro y apoyado en su escuela aprende mejor.

En resumen, los modelos de gestión escolar efectivos incluyen la preocupación por **construir un clima institucional saludable y una cultura centrada en el aprendizaje**. Las prácticas asociadas a este enfoque incluyen: fomentar **relaciones de colaboración** (equipos de trabajo docente, sentido de comunidad), asegurar una **convivencia escolar pacífica** (prevención de conflictos, disciplina formativa), **reconocer los logros** de alumnos y maestros (lo que refuerza su motivación), y **establecer una visión y valores compartidos** en torno a la excelencia y la inclusión. Varios estudios sustentan que las escuelas que logran estas condiciones muestran, a mediano plazo, **mejoras en indicadores académicos y de desarrollo socioemocional** de los alumnos (menores tasas de repitencia, mejores puntajes en pruebas, mayor retención escolar). En tal sentido, un modelo de gestión orientado a fortalecer el clima y la cultura es componente indispensable de la mejora de aprendizajes en secundaria.

4. Participación de la comunidad y gestión colaborativa

La última categoría identificada abarca modelos de gestión que se apoyan en la **participación activa de la comunidad educativa** –docentes, estudiantes, familias e incluso actores del entorno

local– y en la toma de decisiones de forma colaborativa o **gestión democrática**. En Sudamérica, donde muchas escuelas secundarias sirven a comunidades vulnerables o diversas, la apertura de la escuela a su comunidad y el trabajo en red han mostrado **efectos positivos en los logros de los alumnos**. Esto se relaciona con conceptos de *gestión social* de la educación y de *corresponsabilidad* en los resultados escolares.

La participación de padres y madres en la vida escolar ha sido destacada como factor de impacto. Por ejemplo, un estudio en escuelas de básica de Chile (Antúnez, 2020, citado por Baldeón & Baldeón, 2023) encontró que las iniciativas de gestión que involucran a las familias –tales como escuelas de padres, talleres conjuntos y comunicación frecuente sobre el progreso de los estudiantes– contribuyen a mejorar el rendimiento y la asistencia de los alumnos. Los directivos efectivos promueven **alianzas familia-escuela** y rinden cuentas transparentemente a la comunidad, generando confianza. Aunque en secundaria la participación de los padres suele disminuir, experiencias en Perú y Colombia documentan esfuerzos exitosos de gestión para incorporar a las familias en proyectos de mejora de aprendizajes (por ejemplo, programas de tutoría entre padres y estudiantes, comités de apoyo al estudio en casa).

Igualmente, la **gestión colaborativa interna** –es decir, entre los miembros del personal escolar– aparece como rasgo de escuelas efectivas. Jihuallanca Ruelas (2023) destaca en su revisión que los directores en escuelas peruanas exitosas tienden a conformar *equipos de gestión* con sus docentes, delegando funciones en comités (por ejemplo, comisión de calidad, equipo de bienestar estudiantil) e involucrando a los profesores líderes en el diseño e implementación de planes de mejora. Esta forma de gestión compartida genera mayor empoderamiento docente y compromiso con las metas institucionales, lo que redundará en innovaciones pedagógicas e iniciativas que mejoran los aprendizajes (como proyectos interdisciplinarios, refuerzo académico extracurricular, etc.). **Cuando los docentes se sienten partícipes de la gestión**, asumen con mayor responsabilidad los cambios necesarios para elevar el rendimiento de sus estudiantes.

El **modelo de gestión democrática** también se manifiesta en la promoción de la voz estudiantil en la escuela. Algunos directivos han implementado *consejos estudiantiles* activos u otras instancias donde los alumnos de secundaria pueden opinar sobre su proceso educativo (currículo, metodologías, normas de convivencia). Si bien la investigación en este aspecto es incipiente, se reportan casos donde escuchar a los estudiantes permitió ajustar estrategias de enseñanza a sus necesidades, mejorando su involucramiento y resultados. Por ejemplo, Pereira (2020) sugiere que

dar protagonismo a los alumnos en ciertas decisiones escolares no solo fortalece su sentido de pertenencia, sino que puede ayudar a la escuela a identificar problemas pedagógicos desde la perspectiva estudiantil y abordarlos efectivamente, aumentando la pertinencia de los aprendizajes. Por otra parte, la **vinculación con el entorno** (comunidad local, instituciones, programas gubernamentales) es señalada como estrategia de gestión. Escuelas con gestores proactivos suelen articularse con municipalidades, ONG u otras escuelas para obtener recursos adicionales, intercambiar buenas prácticas o desarrollar proyectos conjuntos (por ejemplo, ferias científicas, concursos de lectura, etc.). Estas redes de apoyo amplían las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes fuera del aula tradicional. Un ejemplo es el *Sistema de Calidad en la Gestión Escolar* impulsado en redes de colegios en países como Argentina y Brasil (FLACSI, 2020), donde la colaboración interinstitucional y la evaluación externa entre pares directivos ha llevado a mejoras en los resultados académicos y en la eficiencia de la gestión en las escuelas participantes.

En síntesis, los modelos de gestión **participativos y colaborativos** conciben a la escuela no como una entidad aislada con mando vertical, sino como una comunidad de aprendizaje abierta. Las prácticas efectivas en esta línea incluyen: establecer mecanismos formales de **participación de docentes, estudiantes y familias** en la toma de decisiones; fomentar la **colaboración horizontal** (trabajo en equipo, redes de aprendizaje profesional); y proyectar la escuela hacia su comunidad, **movilizando apoyos externos** y responsabilizando a todos los actores por los logros educativos. La literatura sugiere que estos enfoques contribuyen a la sostenibilidad de las mejoras. Freire ya afirmaba que *“todo lo que podamos hacer para convocar a quienes viven dentro y alrededor de la escuela a participar, será poco considerando la enorme tarea de construir una educación democrática”*. En la práctica, escuelas con gestión participativa han logrado elevar indicadores como la **retención escolar y el aprendizaje en áreas clave**, incluso en contextos difíciles, gracias a la red de apoyo social creada en torno al estudiante. De esta forma, la gestión colaborativa potencia los demás enfoques: un liderazgo más distribuido, una pedagogía más compartida y un clima más inclusivo.

Discusión

Los hallazgos de esta revisión confirman que la **gestión escolar efectiva es multifacética** y que no existe un único modelo universal, sino un *conjunto de prácticas integrales* que, adaptadas al contexto, tienden a mejorar los aprendizajes en educación secundaria. En Sudamérica, durante

2019-2024 se ha acumulado evidencia consistente de que **el liderazgo directivo pedagógico**, la **gestión pedagógica centrada en el aula**, el **fortalecimiento del clima escolar** y la **participación comunitaria** son **pilares interrelacionados** de las escuelas exitosas. Estos cuatro enfoques no operan aislados; por el contrario, las instituciones con mejores resultados suelen implementar varios de ellos en conjunto. Por ejemplo, un director transformacional típicamente también promueve un buen clima y trabajo colaborativo, al igual que una gestión pedagógica efectiva requiere de liderazgo y de un clima de confianza para que los docentes acepten el acompañamiento. Un aspecto destacado es la **coincidencia de resultados** entre distintos países de la región. Pese a las diferencias en sistemas educativos, se observan patrones comunes: el estudio de Pacco & Dávila en Perú, la revisión de Jhuallanca en Perú, los trabajos de García & Vélez (Paraguay/Perú), López et al. (México) y Yeomans (Chile) indican toda la importancia crucial del liderazgo escolar y la participación para lograr calidad educativa. Esto sugiere cierta *generabilidad regional* de los modelos efectivos de gestión. Sin embargo, también aparecen **particularidades contextuales** dignas de mención. Por ejemplo, en contextos rurales o en escuelas con bajos recursos, el **rol comunitario** de la gestión (apoyo de familias, gestión de recursos externos) adquiere un peso mayor, mientras que, en contextos urbanos competitivos, la **innovación pedagógica y el uso de datos** para la mejora continua puede ser más prominente. La pandemia de COVID-19 también marcó diferencias: aquellas escuelas con culturas colaborativas se adaptaron mejor, lo cual realza la importancia de factores a veces intangibles (confianza, cohesión) desarrollados por la gestión (Menacho et al., 2021).

Un punto a discutir es la **medición del impacto** de la gestión escolar en los aprendizajes. Muchos estudios citados son correlacionales o basados en percepciones (encuestas a docentes sobre sus directivos, por ejemplo). Si bien muestran asociaciones claras –por ejemplo, mayor liderazgo directivo con mayor rendimiento estudiantil–, la relación causal directa puede estar mediada por múltiples variables. Avances metodológicos, como estudios cuasi-experimentales (e.g., Alarcón, 2022) o modelos de ecuaciones estructurales, están aportando evidencia más robusta de causalidad. Aun así, se reconoce que la mejora de aprendizajes es un proceso complejo donde la gestión crea *condiciones necesarias* (ej. buen clima, profesores motivados) para que se dé la mejora, pero esta también depende de la **acción docente directa** y del esfuerzo estudiantil. Es decir, **gestión y enseñanza** van de la mano; la primera apoya y orienta, la segunda concreta los aprendizajes.

Modelos recientes integrales (como el de *escuelas efectivas*) incorporan liderazgo, calidad docente, clima y altas expectativas como un todo indivisible.

Otra consideración es la **sostenibilidad y escalabilidad** de estos modelos. Algunos estudios de caso muestran éxitos notables en determinadas escuelas, ¿pero ¿qué tan replicables son? La literatura sugiere que para *institucionalizar* buenas prácticas de gestión se requieren **políticas educativas de apoyo**, como marcos de liderazgo (por ejemplo, el *Marco del Buen Desempeño Directivo* en Perú, MINEDU 2014) o programas de formación de directores. La profesionalización de la función directiva es crucial. Yeomans Cabrera (2022) analiza la evolución de la administración educativa en Chile, señalando avances en la **formación de directivos** y en dotarlos de mayor autonomía de gestión, lo que ha incidido positivamente en la innovación escolar. Sin embargo, en muchos países sudamericanos aún persisten nombramientos directivos basados en antigüedad o influencias políticas, y falta capacitación específica en gestión para la mejora de aprendizajes. **Murillo y Duk (2020)** remarcan que, pese al creciente reconocimiento del liderazgo escolar como factor clave, la región enfrenta desafíos en términos de investigación y desarrollo de políticas para formar líderes escolares efectivos (el llamado “*vacío en la profesionalización de la gestión*”). Por tanto, un desafío a futuro es cerrar la brecha entre el conocimiento generado (qué funciona en la gestión escolar) y la práctica cotidiana en todas las escuelas (cómo lograr que todos los directivos apliquen ese conocimiento).

En cuanto a **limitaciones de esta revisión**, se reconoce que, si bien se buscó abarcar múltiples países, existe una concentración notable de estudios en contextos como Perú y en menor medida Chile, Colombia y México. Esto puede deberse a la productividad investigativa o a la disponibilidad en SciELO/Latindex. Países con menos investigación publicada internacionalmente (Bolivia, Paraguay, etc.) están subrepresentados, aunque posiblemente compartan realidades similares. Además, la mayoría de estudios analizados utilizan **diseños transversales**; se necesitarían más investigaciones longitudinales que siguieran escuelas a lo largo del tiempo para observar cómo las mejoras de gestión se traducen en mejoras sostenidas de aprendizaje. Pocos estudios han explorado con rigor los *costos o recursos* necesarios para implementar ciertos modelos de gestión, lo cual sería útil para la toma de decisiones a nivel de políticas (por ejemplo, cuánto invierte una escuela en acompañamiento docente intensivo y qué retorno en aprendizaje obtiene). Finalmente, sobre **líneas futuras de investigación**, esta revisión identifica varias. Una es profundizar en el impacto de la **gestión escolar en dimensiones no académicas** del aprendizaje,

como las habilidades socioemocionales de los estudiantes –área aún poco explorada en la región–. Otra línea es estudiar **casos de innovación en gestión** (por ejemplo, escuelas que usan intensivamente tecnologías de información para gestionar datos de aprendizaje, o que implementan modelos de *learning organizations*); estos podrían ofrecer pistas de nuevas formas efectivas de gestión. También se requieren estudios comparativos entre países sudamericanos, para entender cómo las diferencias culturales o de sistema educativo modulan la efectividad de ciertas prácticas de gestión. Adicionalmente, vale la pena investigar la **formación de directores**: ¿qué enfoques formativos (mentorías, pasantías, cursos) producen líderes escolares más competentes en mejorar aprendizajes? Por último, considerando la experiencia de la pandemia, surge la necesidad de explorar la **gestión escolar en entornos híbridos o virtuales**, y cómo mantener la efectividad del liderazgo y el acompañamiento pedagógico cuando la enseñanza no es 100% presencial.

Conclusiones

En conclusión, los últimos cinco años han aportado evidencia sólida en Sudamérica de que **los modelos de gestión escolar efectivos para la mejora de los aprendizajes en secundaria son integrales y contextualmente adaptados**. Un directivo que ejerce un **liderazgo pedagógico y distribuye la responsabilidad**, que **apoya continuamente a sus docentes**, que **construye un clima escolar positivo** y que **involucra a la comunidad** está sentando las bases para que sus estudiantes aprendan más y mejor. Estas cuatro dimensiones –liderazgo, pedagogía, clima, participación– constituyen el núcleo de la gestión exitosa, alineándose con hallazgos internacionales sobre escuelas efectivas pero matizadas por las realidades locales.

Aplicar estos modelos en las escuelas secundarias conlleva desafíos, pero también grandes beneficios. La mejora de los aprendizajes no es inmediata ni automática; es un proceso que requiere *visión estratégica, perseverancia y colaboración*. Los estudios revisados muestran experiencias alentadoras donde, gracias a cambios en la gestión, instituciones antes rezagadas lograron incrementar notablemente el rendimiento de sus alumnos (por ejemplo, elevando porcentajes de estudiantes en nivel satisfactorio en pruebas nacionales). Asimismo, se observó que **los mayores beneficiarios de una gestión efectiva son a menudo los estudiantes más vulnerables**, pues un buen gestor focaliza apoyos donde más se necesitan, cierra brechas y asegura condiciones equitativas para aprender.

Se recomienda a los sistemas educativos sudamericanos **fortalecer la profesionalización de la gestión escolar**: seleccionar directivos por mérito y competencias, ofrecer formación especializada en liderazgo pedagógico, proveer acompañamiento a los gestores noveles, y desarrollar redes de directores para intercambio de buenas prácticas. Desde la política pública, sería conveniente establecer **estándares de gestión escolar** basados en evidencias (como los hallazgos de esta revisión) de manera que cada escuela secundaria tenga claridad sobre las prácticas de gestión esperadas y orientadas a resultados de aprendizaje. Al mismo tiempo, se deben otorgar a los directivos las **facultades y apoyos necesarios** (recursos, autonomía responsable) para ejercer estas funciones de manera efectiva.

En síntesis, transformar las escuelas secundarias para mejorar los aprendizajes de nuestros jóvenes requiere *algo más que invertir en curriculum o capacitación docente aislada*: requiere apostar por **liderazgos escolares visionarios, colaborativos y pedagógicos**, capaces de movilizar a toda la comunidad educativa. Como señalan Murillo y Duk (2020), el liderazgo escolar en Latinoamérica está llamado a ser el **motor de cambio educativo**, y aunque aún hay camino por recorrer, las experiencias exitosas en la región demuestran que es posible lograr escuelas secundarias inclusivas y de alto rendimiento mediante modelos de gestión bien concebidos y ejecutados. Continuar investigando, innovando y compartiendo conocimientos sobre gestión escolar efectiva seguirá siendo fundamental para alcanzar la tan anhelada mejora de los aprendizajes en la educación secundaria sudamericana.

Referencias

1. Alarcón De La Cruz, L. (2022). Gestión escolar en aprendizaje significativo de historia, geografía y economía en estudiantes de la institución educativa San Juan (Ayacucho). *Ciencia Latina*, 6(6), 70-84. ciencialatina.org
2. Baldeón, Y. Y., & Baldeón, Z. Y. (2023). Competencias directivas y gestión escolar en la educación básica regular. *EDUSER*, 10(2), 14-24.
3. Bush, T. (2019). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. *Revista Electrónica de Educación*, 13(1), 107-122. revistainvecom.org
4. Caro-Rivas, M. A. (2025). Estrategias de gestión educativa basadas en los factores que afectan el rendimiento académico y la calidad de la educación. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 18(1), 1-19.

5. Chávez Ojeda, L., Torres, A., & Espinoza, Y. (2023). Valores institucionales y desempeño docente en instituciones de educación secundaria. *Revista Educare*, 27(3), 210-218.
6. García Barbarán, L. I., & Vélez Jiménez, D. (2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular. *Areté. Revista Digital del Doctorado en Educación*, 10(20), 119-134.
7. Jhuallanca Ruelas, I. (2023). Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), e023. revistahorizontes.org
8. Lezcano-Moscaira, M. T., & Saavedra-Carrion, N. P. (2024). Influencia de la gestión educativa en el compromiso de los docentes de secundaria. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 17(1), 216-233.
9. López Ramírez, E., García Hernández, L. F., & Martínez Iñiguez, J. E. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 792-812. ride.org.mx
10. Menacho, I., Cavero, H., Orihuela, M., & Flores, G. (2021). Variables que inciden en la calidad educativa en un contexto de crisis sanitaria en instituciones educativas públicas de Comas. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e112.
11. Murillo, F. J., & Duk, C. (2020). Liderazgo escolar en Latinoamérica: avances y desafíos de la última década. *Revista Iberoamericana de Educación*, 82(2), 25-46.
12. Ovalle-Saldarriaga, M. A., & Lino-Ovalle, M. A. (2024). Gestión directiva y calidad del aprendizaje en estudiantes de educación básica. *Episteme Koinonía*, 7(14), 4-18.
13. Pacco Miranda, R. Z., & Dávila Rojas, O. M. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina*, 6(4), 3002-3029.
14. Panta-Raymundo, N. T. (2024). Gestión pedagógica oportuna en el desempeño del profesorado. *Cienciamatría*, 10(18), 420-435.
15. Pereira, I. A. (2020). Gestión escolar y sus modelos: un desafío para la calidad de enseñanza. *Educationis*, 8(1), 23-36.
16. Pesantez Lozano, W., & Cordero Moreno, M. E. (2023). La gestión pedagógica como factor asociado a la calidad de educación en la Unidad Educativa Sígsig. *Ciencia Latina*, 7(2), 241-260. ve.scielo.org

17. Rodríguez Asto, R. (2025). Optimización de los aprendizajes a través del liderazgo directivo. *Revista InveCom*, 5(3), 56-66. revistainvecom.org
18. Segil, M. (2021). Liderazgo directivo y desempeño docente en nivel secundaria de instituciones educativas públicas del Perú. *Episteme Koinonía*, 4(7), 75-80.
19. UNESCO. (2019). Educación de calidad para todos: Declaración del Foro Mundial sobre la Educación. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
20. Yeomans Cabrera, M. M. (2022). Evolución de la administración educativa en Chile y la profesionalización de la gestión escolar al 2020. *Revista de Educación*, 46(1), 486-499.

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).