



Gestión escolar en instituciones educativas públicas en contextos de emergencia sanitaria

School management in public educational institutions in the context of health emergencies

Gestão escolar em instituições educacionais públicas em contextos de emergência de saúde

ARTÍCULO DE REVISIÓN



Escanea en tu dispositivo móvil o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.726>

Laura Álvarez Medina 
lalavarezme@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Artículo recibido 24 de abril 2023 | Aceptado 8 de mayo 2023 | Publicado 10 de enero 2024

RESUMEN

Este estudio bibliométrico se enfocó en la gestión escolar en instituciones educativas públicas. Utilizando un diseño cualitativo, se realizaron búsquedas en diversas bases de datos, seleccionando 20 artículos relevantes de los últimos 5 años. La metodología incluyó criterios de elegibilidad y exclusión, evaluación de calidad de la evidencia y análisis documental con herramientas como Zotero y Atlas.ti. Los resultados bibliométricos revelaron categorías emergentes y frecuencia de palabras clave enraizadas en los documentos. La discusión abordó dimensiones clave de la gestión escolar, mientras que los desafíos actuales incluyeron la descentralización y la adaptación a la educación virtual. En conclusión, la gestión escolar implica planificación, organización y dirección para garantizar la equidad y la mejora continua, destacando desafíos significativos en financiamiento e implementación de TIC en un contexto postpandémico.

Palabras clave: Gestión escolar; Gestión de la educación; Administración de la educación; Gestión directiva; Liderazgo educativo

ABSTRACT

This bibliometric study focused on school management in public educational institutions. Using a qualitative design, several databases were searched, selecting 20 relevant articles from the last 5 years. The methodology included eligibility and exclusion criteria, evidence quality assessment and documentary analysis with tools such as Zotero and Atlas.ti. The bibliometric results revealed emerging categories and frequency of keywords rooted in the documents. The discussion addressed key dimensions of school management, while current challenges included decentralization and adaptation to virtual education. In conclusion, school management involves planning, organization and direction to ensure equity and continuous improvement, highlighting significant challenges in financing and ICT implementation in a post-pandemic context.

Key words: School management; Educational management; Educational administration; Executive management; Educational leadership

RESUMO

Este estudo bibliométrico enfocou a gestão escolar em instituições públicas de ensino. Utilizando um desenho qualitativo, pesquisamos diversas bases de dados, selecionando 20 artigos relevantes dos últimos 5 anos. A metodologia incluiu critérios de elegibilidade e exclusão, avaliação da qualidade das evidências e análise documental com ferramentas como o Zotero e o Atlas.ti. Os resultados bibliométricos revelaram as categorias emergentes e a frequência das palavras-chave encontradas nos artigos. A discussão abordou as principais dimensões da gestão escolar, enquanto os desafios atuais incluíram a descentralização e a adaptação à educação virtual. Em conclusão, a gestão escolar envolve planejamento, organização e liderança para garantir a equidade e a melhoria contínua, destacando desafios significativos no financiamento e na implementação das TICs em um contexto pós-pandêmico.

Palavras-chave: Gestão escolar; Gestão educacional; Administração educacional; Gestão executiva; Liderança educacional

INTRODUCCIÓN

La pandemia desencadenada por el SARS-CoV-2 ha provocado una crisis sanitaria a escala global, transformando radicalmente la vida cotidiana de las personas. Este impacto se ha sentido de manera significativa en el ámbito educativo, afectando a más de 100 países en todo el mundo (Ladewig et al., 2022). En España, las medidas de confinamiento domiciliario impulsaron la transición al teletrabajo y la enseñanza en línea (Sánchez et al., 2022). En América Latina y el Caribe, regiones ya vulnerables socialmente, la suspensión masiva de actividades presenciales ha exacerbado las brechas existentes en educación y salud, especialmente en países de bajos ingresos, a pesar de esfuerzos como la implementación de la enseñanza a distancia y el apoyo económico y sanitario a las comunidades educativas (CEPAL-UNESCO, 2020).

En el contexto peruano, el Ministerio de Educación adoptó medidas preventivas, como la suspensión de actividades escolares y la regulación de las orientaciones pedagógicas mediante resoluciones viceministeriales (MINEDU, 2020a, 2020c, 2020b). La respuesta de las organizaciones educativas a esta nueva realidad ha implicado la reorganización y la aceptación de modalidades de trabajo pedagógico remoto, incluso ante las brechas digitales de acceso que afectan a una parte considerable de la población (Sánchez et al., 2022; INEI, 2020).

Frente a este escenario, se ha vuelto imperativo abordar las insuficiencias de la

comunidad educativa para continuar con la prestación del servicio educativo (Ruesta et al., 2022). Esta adaptación no solo ha requerido la migración de procesos instruccionales a plataformas virtuales, sino también la construcción de nuevas formas de gestión escolar para mitigar el impacto emocional y las repercusiones sociales en la comunidad educativa (Pérez et al., 2020). El liderazgo efectivo de los directivos se presenta como un factor esencial en este proceso, ya que estos actores desempeñan un papel crucial en la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos y materiales necesarios para el funcionamiento eficiente de la institución educativa (Malpaso y Lapa, 2022; Nieto-Rivas et al., 2021).

En este contexto, surge la necesidad de explorar los modelos y teorías de gestión en instituciones educativas públicas como marco útil para analizar y mejorar los procesos de gestión, cruciales para garantizar el éxito de estas instituciones (Nieto-Rivas et al., 2021). Es en este panorama que se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son los aspectos más relevantes a considerar en la gestión escolar de instituciones públicas? ¿Cuáles son los desafíos actuales en la gestión escolar de instituciones públicas?

El propósito de esta investigación se orienta a explorar la literatura vigente con el fin de identificar y analizar los aspectos más importantes a considerar en los retos actuales de la gestión escolar de instituciones públicas. La conveniencia

de este estudio radica en la identificación de las situaciones que enfrentan los líderes de las instituciones educativas públicas, considerando sus limitados presupuestos económicos en comparación con las instituciones privadas. Desde el valor teórico, la investigación profundiza en la cultura organizacional, las competencias del líder y aspectos financieros, esenciales para la gestión escolar en el contexto público. En términos de relevancia social, el estudio ofrece un panorama general del marco de acción para el personal directivo, promoviendo el involucramiento de actores clave en la comunidad educativa, ya que el liderazgo educativo actual se asocia con la motivación, el cambio, la mejora y el desarrollo de procesos colaborativos (Donoso-Díaz et al., 2019; Orihuela et al., 2021; Tintoré et al., 2022).

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la presente investigación, se adoptó un enfoque cualitativo con un diseño bibliométrico y documental. Este diseño permitió organizar y clasificar los términos de exploración en una bitácora, con ecuaciones de búsqueda específicas y los resultados relevantes obtenidos de diversas bases de datos consultadas.

En primer lugar, se procedió a analizar los principales hallazgos de los artículos científicos seleccionados. Estos artículos se utilizaron para integrar los aspectos más relevantes relacionados con la gestión escolar en instituciones públicas, utilizando el software Atlas.ti como herramienta de análisis. La muestra teórica se originó a partir de

los términos de búsqueda "gestión escolar pública" y "public school management", que arrojaron un total de 735 artículos. Posteriormente, se realizó un proceso de filtrado para seleccionar los 20 artículos más relevantes de los últimos 5 años.

En cuanto a la evaluación crítica de la calidad de la evidencia, se establecieron criterios de elegibilidad y exclusión. Para los criterios de elegibilidad, se consideraron artículos relacionados con el ámbito educativo, investigación educativa y gestión de instituciones públicas en cualquier nivel educativo. Se incluyeron documentos tipo artículo o artículo de revisión en español e inglés, con un rango de tiempo desde 2019 a 2023, y de acceso abierto en las principales bases de datos. Por otro lado, se excluyeron trabajos académicos, ensayos, libros digitales o impresos, informes y artículos de conferencias. Además, se omitieron artículos anteriores a 2019 y aquellos restringidos a accesos Premium. Se garantizó la exclusión de documentos duplicados en más de una base de datos.

Las fuentes de información utilizadas para el análisis documental provinieron de investigaciones publicadas en revistas indexadas en Google Scholar, Scopus, EBSCO, Scielo y Web of Science, mediante el aplicativo MyLOFT. Este aplicativo está vinculado a los sistemas de base de datos científicas de mayor connotación e impacto. No se realizaron búsquedas en índices y colecciones de baja visibilidad. Los detalles de la búsqueda se registraron en una bitácora, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Bitácora de búsqueda sobre gestión escolar pública.

#	Motor de búsqueda	Fecha	Ecuación de búsqueda	Cantidad de Resultados
1	GOOGLE SCHOLAR	21/04/2023	allintitle: gestión escolar pública	55
2	SCOPUS	-	(TITLE-ABS-KEY-AUTH (public AND school AND management) AND (LIMIT-TO (OA, "all"))) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, "2019" OR "2020" OR "2021" OR "2022" OR "2023")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCÍ" OR "ARTS" OR "PSYC")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English" OR "Spanish")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE, "j"))	650
3	EBSCO	22/04/2023	"TI (public school management) AND (FM P) Expanders XAlso search within the full text of the articles XApply equivalent subjects Limiters XFull Text XDate Published: 20190101-20231231 XTexto completo en PDF Tipos de Recursos XAcademic Journals Subject Xpublic schools"	17
4	SCIELO	-	(ti:(Gestión escolar pública))	4
5	WEB OF SCIENCE	-	"public school management (Title) Refined By: Document Types: Review Article or Article; Open Access: All Open Access; Citation Topics Meso: Education y Educational Research or Management; Citation Topics Micro: School Leadership or Public Administration; Publication Years: 2019 or 2020 or 2021 or 2022 or 2023; Web of Science Categories: EducationEducational Research or Public Administration Management"	9

TOTAL: 735 resultados.

Este diseño bibliométrico y documental proporcionó una base sólida para la identificación y análisis de los desafíos actuales en la gestión escolar de instituciones públicas, utilizando la evidencia disponible en la literatura académica más reciente.

Después de llevar a cabo las consultas de información mencionadas anteriormente, se logró recopilar un volumen considerable de documentos relevantes. Estos documentos se sometieron a

un proceso de filtrado riguroso basado en los criterios de inclusión y exclusión establecidos previamente, así como en otros parámetros relacionados con el tipo de documento, acceso y temporalidad. Este proceso permitió seleccionar un conjunto representativo de 20 documentos que se consideraron los más pertinentes para abordar los desafíos actuales en la gestión escolar de instituciones públicas (Tabla 2).

Tabla 2. Resultados de interés para el análisis acerca de la gestión escolar pública.

#	Motor de búsqueda	Resultados relevantes (DOI)	Cant. Resultados
1	GOOGLE SCHOLAR	10.37811/cl_rcm.v6i6.4109	01
2	SCOPUS	10.17583/rimcizs.10793 10.15700/saje.v39n2a1688 10.15700/saje.v39n2a1534 10.6018/rie.364581 10.17275/per.22.58.9.3 10.36941/jesr-2020-0001 10.3390/su13169141	07
3	EBSCO	10.3390/admsci12040172 10.1007/s11115-021-00532-6 10.15700/saje.v40n4a1756 10.9756/INTJECSE/V14I5.833 10.38140/pie.v40i4.5735 10.15700/saje.v39n2a1534	06
4	SCIELO	-----	0
5	WEB OF SCIENCE	10.15700/saje.v40n4a2043 10.1080/2331186X.2022.2105553 10.3390/educsci12120915 10.1080/14767724.2019.1588102 10.14507/epaa.27.3798 10.15517/revedu.v45i1.40537	06
Total			20

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

En este estudio bibliométrico, se emplearon diversas técnicas de análisis mediante el software Atlas.ti para identificar la frecuencia de palabras con mayor enraizamiento en los 20 documentos seleccionados. Estas técnicas incluyeron minería de opiniones, nubes de palabras, y otras herramientas esenciales para la construcción de

conceptos vinculados a la gestión escolar. La codificación y análisis de los documentos resultaron en la identificación de 24 categorías emergentes relacionadas con la gestión escolar en instituciones públicas. Los resultados se resumen en la Tabla 3, que muestra el enraizamiento de las palabras clave en cada categoría, así como el total acumulado.

Tabla 3. Resultados de las Categorías Emergentes.

#	Código	Enraizamiento
1	○ Educación	954
2	○ Liderazgo	447
3	○ Gestión	362
4	○ Gestión educativa	245
5	○ Liderazgo educativo	169
6	○ Gestión escolar	139
7	○ Gobernanza	113
8	○ Escuela pública	109
9	○ Políticas y sistemas educativos	100
10	○ Director de escuela	64
11	○ Capacidad de gestión	55
12	○ Financiación escolar	50
13	○ Factores sociales y económicos	46
14	○ Participación de la comunidad	39
15	○ Retos de la educación	27
16	○ Matrículas escolares	27
17	○ Gestión financiera	24
18	○ Mejora escolar	23
19	○ Gobernanza y políticas educativas	21
20	○ Finanzas	20
21	○ Autonomía	19
22	○ Colaboración	17
23	○ Transparencia	17
24	○ Covid-19	15
Total		3102

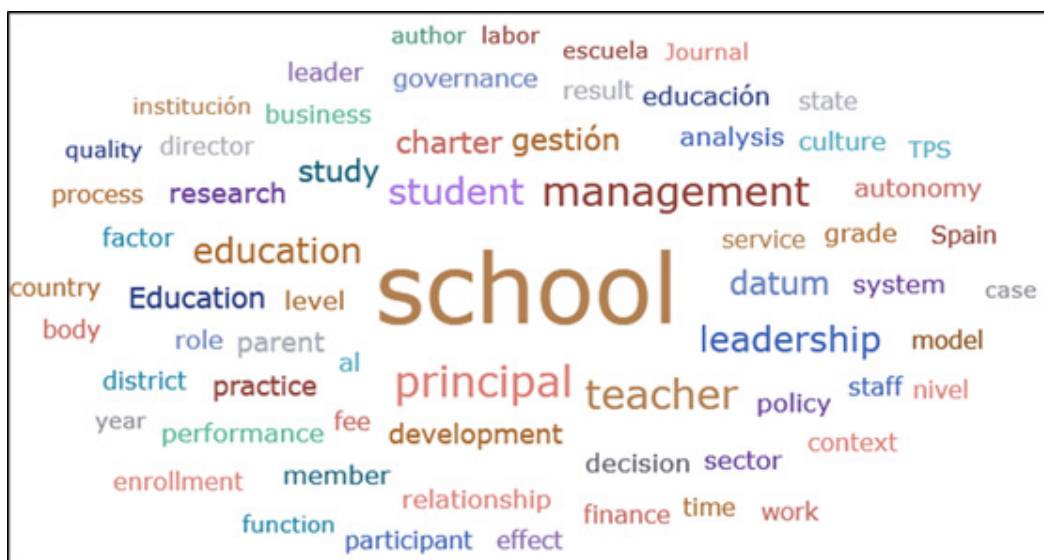


Figura 1. Nube de Palabras de los Principales Conceptos en la Gestión Escolar.

Los resultados bibliométricos evidencian la importancia de diferentes dimensiones en la gestión escolar de instituciones públicas. "Educación" encabeza la lista como la categoría más frecuente, seguida por "Liderazgo" y "Gestión". La Figura 1, la nube de palabras, visualiza gráficamente los principales conceptos que intervienen en la gestión escolar, destacando la relación y relevancia de cada término en la literatura revisada. Estos resultados ofrecen una visión cuantitativa de los aspectos más abordados en la investigación académica sobre la gestión escolar en contextos educativos públicos.

Discusión

La gestión escolar en instituciones educativas públicas se define como el conjunto de procesos y estrategias utilizadas por los directivos y administradores para gestionar eficazmente los recursos disponibles y garantizar la calidad educativa para los estudiantes, para lo cual, el director asume un rol como protagonista de la gestión y el gobierno de la escuela (Kruger et al., 2022). En este mismo orden de ideas, Tintoré et al., (2022) vinculan la gestión escolar a los aspectos técnicos de la organización y al ejercicio del poder dentro de una jerarquía.

La gestión escolar implica una planificación adecuada, una organización eficiente, una dirección efectiva y un control continuo de todas las actividades que se realizan en la institución educativa pública. Esto incluye la gestión del conocimiento, recursos humanos, materiales y

financieros según el entorno sociocultural y el respeto a sus costumbres, así como también, la implementación de políticas y normativas que aseguren la equidad y la inclusión en la educación (García, 2021; Uribe-Munante y Flores-Sotelo, 2022).

La gestión escolar también implica el desarrollo de programas y proyectos que promuevan la mejora continua de la calidad educativa, la participación de la comunidad educativa y la formación integral de los estudiantes (Kruger et al., 2022). Asimismo, implica el desarrollo de programas de capacitación continua de preparación especializada en liderazgo para tener los conocimientos necesarios para establecer los mecanismos de evaluación y seguimiento que permitan medir los resultados obtenidos y tomar decisiones acertadas (Naidoo, 2019).

Para Öz y Arastaman (2022), la gestión escolar trasciende los resultados de aprendizaje de los estudiantes y va más allá de los aspectos demográficos, la información familiar, los programas escolares orientados a la alimentación de los niños, ya que según López et al., (2022) la nutrición es un factor indispensable para el rendimiento escolar, así que la falta de ella puede derivar en situaciones problemáticas, incluida la deserción y el ausentismo escolar.

En relación a la pregunta formulada para este estudio: ¿Cuáles son los aspectos más relevantes a considerar en la gestión escolar de instituciones públicas? Con base a la literatura revisada, fueron identificadas las siguientes dimensiones: a) Cultura

organizacional; b) Finanzas; c) Competencias del líder y d) Reformas del Estado.

En cuanto a la cultura organizacional García (2021) refiere que es un elemento clave en la vida de una organización, ya que puede influir en su éxito o fracaso a largo plazo; esto se sustenta en el entorno sociocultural y el respeto a las costumbres de los miembros de la organización, con lo cual, se debe tolerar las posibilidades de sesgos culturales y desarrollar actitudes de adaptación ante nuevas circunstancias (Sánchez et al., 2022; Tintoré et al., 2022). Asimismo, la cultura organizacional plantea un proceso de construcción compartida que refleja los valores, creencias y prácticas entre los miembros de la organización a fin de incrementar el nivel de implicación de los actores educativos en la toma de decisiones y compromiso (García, 2021; Rodríguez-Gallego et al., 2020).

Con respecto al factor de las finanzas Basson y Mestry (2019) recomiendan que los equipos de gestión escolar ayuden a los órganos de gobierno escolar en diversas cuestiones de gobernanza, asumiendo un rol de gestión financiera inclusiva y transparente. Otro de los aspectos clave de las finanzas es el tema de la elaboración de los presupuestos, los cuales, según Aina y Bipath (2020) se deben apoyar en programas informáticos de contabilidad que les ayuden a adquirir conocimientos específicos de contabilidad, a fin de realizar un análisis exhaustivo de los datos sobre las necesidades urgentes y los estados financieros de la institución, para luego presentarlos en una reunión general anual a los padres de familia y

demás actores educativos. Asimismo, es importante señalar que los ingresos propios de las instituciones educativas es algo reducido, ya que la recaudación de fondos es por vía de las matrículas escolares, cuyas tasas de cobro por lo general son irrisorias y en muchos casos los alumnos que no pueden pagar las tasas escolares, así que para garantizar su derecho al estudio se les permite estar parcial o totalmente exentos de pagarlas (du Plessis, 2020; Knight et al., 2022).

Sobre el aspecto de las competencias del líder Uribe-Munante y Flores-Sotelo (2022), consideran que el líder en el sector educativo debe poseer la capacidad para promover un adecuado clima institucional, por ello, requiere de capacidades que humanicen a los trabajadores aumentando el nivel de compromiso del recurso humano para dar respuesta a la dinámica de la organización, fomentando la participación de la comunidad en la gestión y mejora del servicio educativo. En este mismo orden de ideas, du Plessis (2020) refiere que otra habilidad importante tiene que ver con las actitudes para la toma de decisiones desde los aspectos pedagógicos hasta contables, entre otros, en función de que los subordinados se sientan satisfechos, ya que su trabajo es valorado. En este mismo orden de ideas, Fontes et al., (2022) consideran importante contar con la habilidad para manejar sistemas de verificación de medición del desempeño y los resultados organizacionales; así pues, es imprescindible que los líderes educativos posean las competencias gerenciales para liderar de manera efectiva, ya que en la actual la era de

la información necesitan ser impulsados por el conocimiento, comprometidos con el liderazgo compartido e incansables en la mejora continua y así, poder conducir los procesos de transformación y cambio en su institución (Tsang et al., 2021). En tal sentido, se debe tener en cuenta que el proceso de toma de decisiones requiere que los directivos sepan cómo analizar, interpretar y utilizar la información obtenida en diagnósticos previos para luego, poder decidir en forma eficiente en todas las áreas de la educación, desde el desarrollo profesional, los insumos y abastecimiento, hasta el aprendizaje de los estudiantes (Orihuela et al., 2021; Öz y Arastaman, 2022).

En cuanto a las reformas del Estado, se constituyen como una dimensión compleja y cambiante, ya que obedece a las políticas públicas del gobierno de turno, por tanto, no se mantiene a largo plazo los planes de gestión (Wilkins et al., 2019); Para evitar eso, se proyecta en el futuro un modelo gerencial de la gestión escolar basada en la transferencia de poder del Estado central a un nivel de gobierno más local y cercano a la institución que prevea la estabilidad del cuerpo directivo; así, de acuerdo con Tsang et al. (2021), se vincula a las iniciativas de descentralización y mercantilización, con lo cual, se puede conseguir mayor eficacia en la administración de las instituciones educativas, ya que, según Anastasiou y Garametsi (2020) los gobiernos locales puede contribuir a configurar las prioridades de la gestión educativa y las diferentes expectativas de la sociedad haciendo que los responsables políticos tomen decisiones en

términos de eficiencia económica y planificación efectiva.

Con respecto a la segunda pregunta formulada para este estudio: ¿Cuáles son los desafíos actuales en la gestión escolar de instituciones públicas? Sánchez et al., (2022) destacan la necesidad de adaptar la educación presencial a una virtual, esto, desde luego, requiere, por un lado, del liderazgo directivo para la consecución de fondos para invertir en infraestructura física y digital pertinente, asimismo, planificar y ejecutar programas de capacitación a los actores educativos sobre el manejo de los nuevos recursos tecnológicos. Por otro lado, dada la magnitud de las reformas que el Estado ejecuta constantemente impiden una planificación a largo plazo, así, Donoso-Díaz et al. (2019), aseguran que la mayoría de los directores carecen de inamovilidad en sus puestos de trabajo, por lo cual, siempre hay nuevos procesos de nombramiento y esto genera inestabilidad organizacional y debilita el liderazgo educativo, ya que se tiene que adoptar la nueva cultura organizacional implantada por los nuevos encargados. Además de lo anterior, con la llegada del COVID-19 y la posterior época de postpandemia, se produjeron situaciones que fracturaron la gestión administrativa y el desempeño laboral en las escuelas públicas, principalmente en cuanto al deterioro de la infraestructura física y servicios asociados; de modo que, se ha evidenciado el creciente número de problemas que enfrenta el personal jerárquico escolar para solventarlos, lo cual, demanda de un

mayor nivel de coordinación entre los equipos directivos y los órganos de gobierno, a fin de lograr la gestión eficaz de las finanzas de las escuelas públicas (Mousa et al., 2022; Tintoré et al., 2022).

CONCLUSIÓN

Este estudio bibliométrico resaltó la complejidad y la diversidad de aspectos que conformaron la gestión escolar en instituciones educativas públicas. La gestión escolar se presentó como un conjunto integral de procesos que abarcaban desde la planificación y organización hasta la implementación de políticas y normativas, todo con el objetivo de asegurar la equidad, la inclusión y la mejora continua de la calidad educativa.

La importancia de la cultura organizacional en la gestión escolar se destacó, resaltando la necesidad de construir un ambiente compartido que reflejara los valores y creencias de la comunidad educativa. Aspectos como la tolerancia a sesgos culturales y la adaptación a nuevas circunstancias se presentaron como fundamentales para el éxito a largo plazo de la institución.

La gestión de las finanzas se subrayó como un elemento crítico, requiriendo una gestión financiera inclusiva y transparente. La elaboración efectiva de presupuestos y la presentación de información financiera fueron consideradas esenciales para asegurar el adecuado funcionamiento de la institución educativa, especialmente considerando la limitada recaudación de fondos propios.

Las competencias del líder educativo se presentaron como fundamentales para promover un clima institucional positivo, fomentar la participación de la comunidad y liderar procesos de mejora continua. La capacidad de tomar decisiones informadas y analizar la información se percibió como esencial en un entorno educativo en constante cambio.

El análisis de los desafíos actuales en la gestión escolar destacó la necesidad de descentralizar el poder del Estado central hacia niveles locales más cercanos a la realidad de las instituciones. La búsqueda de fuentes de financiamiento para inversiones en infraestructura física y digital se presentó como un reto significativo, y la adaptación a la educación virtual, especialmente con la implementación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), se volvió imperativa en un contexto postpandémico.

CONFLICTO DE INTERESES. La autora declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Aina, A. Y., y Bipath, K. (2020). School financial management: Insights for decision making in public primary schools. *South African Journal of Education*, 40(4), 1-9. Education Source. <https://doi.org/10.15700/saje.v40n4a1756>
- Anastasiou, S., y Garametsi, V. (2020). Teachers' views on the priorities of effective school management. *Journal of Educational and Social Research*, 10(1), 1-10. Scopus. <https://doi.org/10.36941/jesr-2020-0001>

- Basson, P., y Mestry, R. (2019). Collaboration between school management teams and governing bodies in effectively managing public primary school finances. *South African Journal of Education*, 39 (2). 1-11. <https://doi.org/10.15700/saje.v39n2a1688>
- CEPAL-UNESCO. (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. Informe preparado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://acortar.link/dS65t>
- Donoso-Díaz, S., Fernández-Negrete, J., y Araya, D. (2019). Directors of Chilean public schools selected by high public management removed from office before the end of their term: Lessons for Latin America. *EDUCATION POLICY ANALYSIS ARCHIVES*, 27 (43), 2-33. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.3798>
- du Plessis, P. (2020). Implications of Covid-19 on the management of school financial resources in quintile 5 public schools. *South African Journal of Education*, 40(4), 1-9. Education Source. <https://doi.org/10.15700/saje.v40n4a2043>
- Fontes, C., Leite, J., y Fernandes, P. O. (2022). Structural autonomy and management performance: An influence reinforced in the particular context of Portuguese public secondary schools. *Administrative Sciences* (2076-3387), 12(4), 172. Business Source Complete. <https://doi.org/10.3390/admsci12040172>
- García, H. (2021). A school management model analysis of multigrade public schools in San Ignacio, Peru. *REVISTA EDUCACION*, 45(2), 117-131. <https://acortar.link/yyGGgX>
- INEI. (2020). Evolución del acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares (Informe Técnico No 02-Junio 2020). <https://acortar.link/Bespgl>
- Knight, D., Shin, J., y McMorris, C. (2022). Student mobility between charter and traditional public school sectors: Assessing enrollment patterns among major charter management organizations in Texas. *EDUCATION SCIENCES*, 12(12), 2-15. <https://acortar.link/N6JzIg>
- Kruger, J., Beckmann, J., y Du Plessis, A. (2022). The management and governance conundrum in South African public schools: Principals' perspectives. *Perspectives in Education*, 40(4), 312-324. Education Source. <https://doi.org/10.38140/pie.v40i4.5735>
- Ladewig, G. I., Pérez, S. I., González, A., y Flores, N. A. (2022). Preocupaciones sobre la educación de los estudiantes de ciencias de la salud durante la pandemia por SARS-CoV-2. *Educación Médica*, 23(2), 100729. <https://acortar.link/bKTJph>
- López, R. N., Contreras, Dr. R. J., Ubillús, S. W., Patiño, S., y Sáenz, J. C. (2022). Eficacia de la gestión pública, impacto y percepción del usuario de los programas de alimentación escolar de Latinoamérica: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 9932-9956. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4109
- Malpaso, R. C., y Lapa, G. (2022). Gestión educativa estratégica de calidad en una I.E. Pública de Ancash. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(25), 1742-1758. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.450>
- MINEDU (2020a). Resolución Viceministerial N.º 080-2020-MINEDU del 12 de marzo de 2020. Aprueban la Norma Técnica denominada "Orientaciones para la prevención, atención y monitoreo ante el Coronavirus (COVID-19) en los Centros de Educación Técnico-Productiva en Institutos y Escuelas de Educación Superior". <https://acortar.link/bBgF2q>
- MINEDU (2020b). Resolución Viceministerial N.º 093-2020-MINEDU del 25 de abril de 2020. Aprueban el documento normativo denominado "Orientaciones pedagógicas para el servicio educativo de Educación Básica durante el año 2020 en el marco de la emergencia sanitaria por el Coronavirus COVID-19". <https://acortar.link/TYTWLw>

- MINEDU (2020c). Resolución Viceministerial N.º 193-2020-MINEDU del 11 de octubre de 2020. Aprueban el documento normativo denominado “Orientaciones para la evaluación de competencias de estudiantes de la Educación Básica en el marco de la emergencia sanitaria por la COVID-19”. <https://acortar.link/xuFPZQ>
- Mousa, M., Massoud, H., y Ayoubi, R. (2022). Responsible management education in time of crisis: A conceptual framework for public business schools in egypt and similar middle eastern context. *Public Organization Review*, 22(2), 403-419. Business Source Complete. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00532-6>
- Naidoo, P. (2019). Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals. *South African Journal of Education*, 39 (2), 1-14. Education Source. <https://doi.org/10.15700/saje.v39n2a1534>
- Nieto-Rivas, E. A., Fermín, F. A., Arieta, Y. M., Mondragón, D. G., Atanacio, L., y Meneses, J. Á. (2021). Experiencias del liderazgo directivo en tiempos de covid-19: Experiences of managerial leadership in times of covid-19. *South Florida Journal of Development*, 2(4), 6228-6245. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n4-095>
- Orihuela, M. D., Menacho, I., Mauricio, R. M., y Camarena, J. L. (2021). Competencias gerenciales en la gestión del cambio de docentes en la unidad de gestión local 01, Perú. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5 (19), 863-871. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.243>
- Öz, Ö., y Arastaman, G. (2022). School principals' opinions on data-based school management: A case study. *Participatory Educational Research*, 9(3), 132-147. Scopus. <https://doi.org/10.17275/per.22.58.9.3>
- Pérez, M. R., Gómez, J. J., Tamayo, O., Iparraguirre, A. E., Besteiro, E. D., Pérez, M. R., Gómez, J. J., Tamayo, O., Iparraguirre, A. E., y Besteiro, E. D. (2020). Alteraciones psicológicas en estudiantes de medicina durante la pesquisa activa de la COVID-19. *MEDISAN*, 24(4), 537-548. <https://acortar.link/1oy9iB>
- Rodriguez-Gallego, M. R., Ordonez-Sierra, R., y Lopez-Martínez, A. (2020). School management: Pedagogical leadership and school improvement. *Revista de Investigacion Educativa*, 38(1), 275-292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>
- Ruesta, R. G., Gejaño, C. V., y Vega, C. S. (2022). Gestión directiva y el trabajo con la comunidad durante la emergencia sanitaria por el COVID-19. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 83-91. <https://acortar.link/dAy6RS>
- Sánchez, R. M., Recalde-Esnoz, I., y Ferrández, D. (2022). Challenges for school management teams in times of pandemic covid-19. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 11(3), 1-26. <https://doi.org/10.17583/rimeis.10793>
- Tintoré, M., Gairín, J., Cabral, I., Matías, J., y Serrão, R. (2022). Management model, leadership and autonomy in Portuguese and Spanish public schools: A comparative analysis. *Cogent Education*, 9(1), 2105553. <https://acortar.link/xW4wFp>
- Tsang, K. K., Teng, Y., Lian, Y., y Wang, L. (2021). School management culture, emotional labor, and teacher burnout in mainland China. *Sustainability (Switzerland)*, 13(16). Scopus. <https://doi.org/10.3390/su13169141>
- Uribe-Munante, M. E., y Flores-Sotelo, W. S. (2022). Administrative management and work performance in the modernization of public schools 2022. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 14(5), 6685-6689. Education Source. <https://acortar.link/NlukyX>
- Wilkins, A., Collet-Sabe, J., Gobby, B., y Hangartner, J. (2019). Translations of new public management: A decentred approach to school governance in four OECD countries. *GLOBALISATION SOCIETIES AND EDUCATION*, 17(2), 147-160. <https://acortar.link/lqxoZP>