

**LO QUE HACE UN DIRECTOR DE ESCUELA: UN ANÁLISIS INTEGRADOR
PARA REFLEXIONAR SOBRE LOS INDICADORES Y LAS COMPETENCIAS EN
LA GESTIÓN ESCOLAR**

***O QUE FAZ UM DIRETOR: UMA ANÁLISE INTEGRATIVA PARA SE PENSAR OS
INDICADORES E AS COMPETÊNCIAS NA GESTÃO ESCOLAR***

***WHAT A PRINCIPAL DOES: AN INTEGRATIVE ANALYSIS FOR THINKING ABOUT
INDICATORS AND COMPETENCIES IN SCHOOL MANAGEMENT***



Rodrigo FOLLIS¹
e-mail: rodrigo@follis.com.br



Washington ALENCAR²
e-mail: washington.alencar@adventistas.org.br

Cómo hacer referencia a este artículo:

FOLLIS, R.; ALENCAR, W. Lo que hace un director de escuela: un análisis integrador para reflexionar sobre los indicadores y las competencias en la gestión escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 28, n. 00, e023019, 2024. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v28i00.19551>



| **Enviado en:** 23/02/2024
| **Revisiones requeridas en:** 17/04/2024
| **Aprobado en:** 05/07/2024
| **Publicado en:** 06/08/2024

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes
Editor Adjunto Ejecutivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Centro Universitario Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – SP – Brasil. Doctor en Ciencias Religiosas y Magíster en Comunicación Social. Profesor en la Maestría Profesional en Educación y en el Programa de Posgrado en Teología.

² Centro Universitario Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – SP – Brasil. Estudiante de maestría en el programa Profesional en Educación. Departamento de Educación de la Asociación de São Paulo (AP) de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

RESUMEN: Esta investigación estudia la relación entre los indicadores y las competencias esenciales para los directores de escuelas, con énfasis en la esfera administrativa. Busca comprender la relevancia de esta relación en el papel del director y cómo pueden ser identificadas y desarrolladas para promover el éxito de las instituciones educativas. Utilizando la metodología Prisma, se analizaron 245 artículos sobre el tema en diversas bases de datos. Tras los análisis iniciales, se seleccionaron 79 artículos para su lectura completa y, de ellos, 11 se analizaron en profundidad. La investigación revela que los directores de escuela desempeñan un papel crucial en el diagnóstico y la planificación de la gestión escolar en función de diversos indicadores, haciendo frente a los desafíos educativos contemporáneos. Sin embargo, es necesario mejorar los indicadores y las competencias para promover mejoras continuas en la educación. Como resultado del artículo, se proponen tablas y una taxonomía de competencias derivadas de la investigación, que pueden ser útiles a la hora de definir el papel que se espera del director escolar.

PALABRAS CLAVE: Gestión escolar. Competencias. Indicadores. Administración.

RESUMO: Este estudo investiga as relações entre indicadores e as competências essenciais para os diretores escolares, com foco no âmbito administrativo. Busca-se compreender a relevância dessa relação no papel do diretor escolar e como podem ser identificadas e desenvolvidas para promover o sucesso das instituições de ensino. Utilizando a metodologia Prisma, foram analisados 245 artigos sobre o tema em diversas bases de dados. Após as análises iniciais, selecionou-se 79 artigos para leitura completa e, destes, 11 foram debatidos de maneira aprofundada. As pesquisas revelam que os diretores escolares desempenham papel crucial no diagnóstico e planejamento da gestão escolar conforme diversos indicadores, enfrentando os desafios educacionais contemporâneos. No entanto, é necessário aprimorar os indicadores e competências para promover melhorias contínuas na educação. Como resultado do artigo, propõem-se tabelas e uma taxonomia de competências derivadas da pesquisa, as quais podem ser úteis ao se definir o papel esperado do diretor escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Competências. Indicadores. Administração.

ABSTRACT: This study investigates the relationship between indicators and core competencies for school principals, with a focus on the administrative sphere. It seeks to understand the relevance of this relationship in the role of the school principal and how they can be identified and developed to promote the success of educational institutions. Using the Prisma methodology, 245 articles on the subject were analyzed in various databases. After the initial analysis, 79 articles were selected for full reading, and of these, 11 were discussed in depth. The research reveals that school principals play a crucial role in diagnosing and planning school management according to various indicators, facing up to contemporary educational challenges. However, there is a need to improve indicators and skills in order to promote continuous improvements in education. As a result of the article, tables and a taxonomy of competencies derived from the research are proposed, which can be useful when defining the role expected of the school principal.

KEYWORDS: School Management. Competencies. Indicators. Administration.

Introducción

El tema de las competencias, inicialmente destacado en el escenario empresarial, cobra protagonismo cuando consideramos las profundas transformaciones en el mundo del trabajo. Se observa que el avance de las innovaciones tecnológicas y el fenómeno de la globalización económica han generado impactos significativos en el escenario empresarial, obligando a las organizaciones a adaptar continuamente sus estrategias (Santos, 2014). En este contexto, en el escenario educativo, expresiones como métricas, evaluadores e indicadores emergen como herramientas cruciales en la gestión escolar, buscando identificar y desarrollar competencias alineadas con las demandas de cada función en la vida cotidiana de la escuela. Las dinámicas resultantes de este proceso están marcadas por la flexibilidad, las incertidumbres, la transitoriedad y la transversalidad, delineando un entorno de trabajo cada vez más complejo y multifactorial (Pichai, 2010).

A partir de este supuesto, en la presente investigación se discutirá cuáles serían las competencias necesarias para el director de escuela contemporáneo, centrándose en el eje administrativo. Este enfoque abarca decisiones relacionadas con el liderazgo, la gestión de personas y recursos, la construcción de métricas, alcances e indicadores, entre otras herramientas específicas de la gestión administrativa. Para mejorar el alcance de esta investigación, se prevén dos nuevos trabajos de cara al futuro, centrados en los ejes pedagógico y ético-moral. Estas investigaciones adicionales ampliarán las discusiones que, en este artículo, se centran en el eje administrativo/liderazgo.

Ante ello, la investigación se centrará en indagar cuáles son las competencias esenciales, aptitudes específicas y características comportamentales necesarias para que un director de escuela pueda desempeñar eficazmente sus funciones en el contexto contemporáneo, con un enfoque específico en el eje administrativo, incluyendo el liderazgo, la gestión y la gestión administrativa. La discusión, en esencia, está directamente ligada a las nuevas demandas que se plantean hoy en día respecto a la necesidad de métricas, indicadores de calidad y gestión estratégica que se exige cada vez más a los directores en sus desempeños.

Con esto en mente, primero debemos determinar qué entendemos por competencias y métricas para delinear nuestra discusión en la búsqueda de una construcción más enfocada a la respuesta que estamos buscando. También necesitamos, antes de abordar la metodología en sí, definir quién es el director de la escuela.

Qué son las competencias y quién es el director

El director de escuela contemporáneo está llamado a desempeñar una variedad de roles multifacéticos, que van desde líder, educador, cultivador de valores hasta negociador y articulador pedagógico, social y político. Esto implica la necesidad de adquirir y desarrollar una amplia gama de competencias para enfrentar los complejos y dinámicos desafíos del entorno educativo actual (Menslin, 2012). De acuerdo con Alonso (2002), corresponde al director establecer un vínculo entre "medios y fines" para resolver los problemas educativos y administrativos de la escuela. Y lidiar con estos problemas, traer datos y evaluaciones constantes no es más que metricar el progreso de tal esfuerzo. Es en este sentido que vemos la necesidad de construir indicadores que demuestren la evolución del proceso educativo de manera amplia y objetiva, en la medida de lo posible (Johnson; Clark, 2021).

Esta realidad se justifica por el hecho de que el trabajo administrativo adquiere sentido a partir de las actividades pedagógicas, que constituyen las actividades centrales o fines fundamentales de la organización escolar. En otras palabras, es necesario garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje como parte fundamental del desempeño de los directores de escuela. El aprendizaje es lo que necesitamos que se imparta al final del proceso bajo el liderazgo del director de la escuela. Para ello, es necesario gestionar recursos, procesos y personas, en ambas líneas de actuación (ya sea en la enseñanza o en el aprendizaje). Para ello, es necesario que el director tenga o desarrolle ciertas habilidades y cualidades (Frederico, 2022).

En el contexto de la discusión sobre competencias, uno de los pioneros fue McClelland (1973), cuyo trabajo marcó el inicio del debate sobre el tema entre psicólogos y administradores en los Estados Unidos. Fleury y Borini (2010) definieron que las competencias son un conjunto interconectado de conocimientos, habilidades y actitudes que impactan significativamente la actividad de un individuo. Están directamente relacionados con el rendimiento y se pueden medir de acuerdo con estándares predefinidos (Soares; Andrade, 2005). Además, uno de los supuestos es que las competencias pueden mejorarse a través de la formación y el desarrollo continuos.

El creciente interés por este tema surge de la constatación de que el modelo tradicional de gestión de personas es inadecuado para satisfacer las nuevas necesidades y expectativas *de este* escenario en constante evolución (García, 2013). En la época contemporánea, el concepto de competencia se aborda de diferentes maneras y en diversos ámbitos, como lo destaca Ruas *et al.* (2005). Para este autor, surge como un fundamento fundamental el trinomio "C.H.A"

(conocimiento, habilidad y actitud), que incorpora aspectos cognitivos, técnicos y conductuales de manera más amplia para determinar qué esperar de cada profesional sea entregado.

En el ámbito educativo, con el propósito de erigir lineamientos y referentes para la gestión escolar, así como reconfigurar el rol del director escolar, con miras a desarrollar competencias de liderazgo alineadas con la realidad contemporánea, cabe destacar la aprobación, en 2021, por parte de la Cámara de Educación Básica del Consejo Nacional de Educación, del texto de la Base Común Nacional de Competencias de los Directores de Escuela, el Director de la Escuela BNC (Brasil, 2021). Es relevante señalar que, si bien no ha sido ratificado definitivamente, este documento marca, a nuestro juicio, un avance significativo en el campo de la educación. En el argumento que subyace en el Director de la Escuela BNC, el documento señala que

[a] La matriz presentada tiene el alcance de parametrizar los diversos aspectos concernientes al ejercicio de la gestión escolar, coadyuvar en la definición de políticas nacionales, estatales y municipales, dirigidas a su formación inicial y continua, su elección, su seguimiento y evaluación de su desempeño (Brasil, 2021, p. 4, nuestra traducción).

En vista de la característica de las competencias, la matriz propuesta revela la inclusión de 10 competencias generales y 17 competencias específicas, distribuidas en cuatro dimensiones cruciales: político-institucional, pedagógico, administrativo-financiero, personal y relacional. El Director de Escuela del BNC busca proporcionar un referente para la formación y el desempeño de los directores de escuela, considerando las demandas y complejidades contemporáneas del entorno educativo. Esta iniciativa tiene como objetivo no solo fortalecer las habilidades administrativas, sino también promover un enfoque más integral, integrando aspectos pedagógicos, políticos y personales en la formación de estos líderes (Prado; Silva; Silveira, 2012).

Este enfoque arroja una luz esclarecedora sobre el presente trabajo, proporcionando un anclaje sustancial para el tema en discusión. El documento no solo describe las habilidades necesarias para una gestión efectiva, sino que también proporciona una base sólida para el análisis crítico y profundo de las prácticas de liderazgo educativo, enriqueciendo así el alcance de la investigación en cuestión. Y, sobre todo, corrobora que existe una gran posibilidad de combinar métricas e indicadores de un proceso que considera las competencias del trinomio C.H.A. como una forma fundamental de pensar los procesos gerenciales y administrativos vinculados a la gestión escolar. Y este es, sin duda, uno de los supuestos del presente trabajo.

Una vez definidos qué son los indicadores/métricas y qué son las competencias, y que, en nuestra definición, funcionan desde la lógica del trinomio C.H.A. (conocimientos, habilidades y actitudes), solo ahora es necesario definir de forma categórica y muy clara quién sería el director de la escuela. Podemos apropiarnos aquí de la misma definición que se encuentra en el Director de la Escuela BNC:

El director del centro tiene la función de coordinar la elaboración y ejecución de la propuesta pedagógica del centro, velando por el cumplimiento del plan de trabajo de cada docente, articulando el centro con las familias y la comunidad, conduciéndolo a establecer acciones orientadas a promover la cultura de paz, convirtiéndola en un entorno seguro y pedagógicamente rico. Para ello, respetando y contribuyendo a la elaboración de las normas de gestión democrática de la red o sistema educativo en el que se desarrolla, debe asegurar la participación de los profesionales de la escuela en la elaboración del proyecto político-pedagógico, así como la participación de la escuela y de las comunidades locales en el consejo escolar. Por lo tanto, su papel es decisivo para garantizar una escuela pública de calidad para todos (Brasil, 2021, p. 4, nuestra traducción).

Como se puede apreciar, en el BNC School Director, el director escolar se define como el profesional responsable de gestionar la escuela y promover la articulación entre las diversas dimensiones de la práctica educativa. Esta función incluye la coordinación de las actividades pedagógicas y administrativas, así como la gestión de los recursos y la relación con la comunidad escolar. Esta definición subraya la importancia de una formación adecuada que garantice la competencia necesaria para hacer frente a los retos de la educación contemporánea. Y, en la medida en que la discusión en el BNC School Director se desarrolla en el ámbito de la escuela pública, aquí podemos ampliar este aspecto a cualquier unidad escolar, ya sea pública, privada o incluso confesional (Sousa, 2020).

Una vez hechas estas consideraciones y definiciones, llegamos al momento de abordar la metodología misma del presente trabajo. La propuesta, como se mencionó anteriormente, es discutir cuáles son las competencias esenciales, aptitudes específicas y características de comportamiento necesarias para que un director de escuela desempeñe eficazmente sus funciones en el contexto contemporáneo, con un enfoque específico en el eje administrativo, incluyendo el liderazgo, la gestión y la gestión administrativa. Pero ¿cómo lo haremos? Esta es precisamente la preocupación que tendremos en el siguiente apartado.

Metodología, pasos y directrices

El enfoque metodológico adoptado inicialmente recurre a la Revisión Integrativa (RI), un enfoque que permite una comprensión holística e integral del tema (Günther, 2006). La revisión integradora es una propuesta que posibilita la síntesis del conocimiento, integrando la aplicabilidad de los resultados de estudios significativos a la práctica (Souza; Silva; Carvalho, 2010). En este contexto, la atención se centra en explorar e investigar el tema de las competencias relacionadas con la gestión escolar. El enfoque tiene como objetivo proporcionar una visión integral y holística del tema en cuestión. De acuerdo con Souza, Silva y Carvalho (2010), la revisión integradora es un método que promueve la incorporación de la aplicabilidad de los resultados y la síntesis del conocimiento de los estudios relevantes para la práctica (ver Oliveira *et al.*, 2023).

Ante la necesidad de asegurar una práctica basada en la evidencia científica, la Revista Integradora ha sido señalada como una herramienta única, ya que sintetiza la investigación disponible sobre un tema determinado y dirige la práctica a partir del análisis científico (Souza; Silva; Carvalho, 2010). Como destacan Brandão, Silva y Almeida (2022), la revisión sistemática es ampliamente reconocida como un método de investigación más riguroso, destinado a identificar, separar, recopilar datos, investigar y describir los beneficios relevantes de la investigación de una manera más exhaustiva y controlada. Dichos enfoques metodológicos no solo dieron solidez al presente estudio, sino que también proporcionaron una base sólida para la interpretación y discusión de los resultados obtenidos, como podemos ver en Souza, Silva y Carvalho (2010).

La metodología adoptada sigue los lineamientos de la metodología Prisma (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), propuesto por Galvão, Pansani y Harrad (2015), establece un diagrama de flujo en cuatro etapas: identificación, selección, elegibilidad e inclusión. Este enfoque estructurado proporciona transparencia y rigor al proceso de revisión, asegurando un análisis sistemático e imparcial de las fuentes identificadas (Ercole; Melo; Alcoforado, 2010). La metodología Prisma es ampliamente reconocida para la realización y reporte de revisiones sistemáticas y metaanálisis (Bueno; Bautista; Trabbold, 2017).

El método de identificación, selección, elegibilidad e inclusión de materiales en los trabajos académicos es un proceso cuidadoso (Galvão; Pansani; Harrad, 2015), a partir de la definición del tema y la búsqueda en bases de datos académicas. La selección implica criterios transparentes, seguidos de una cuidadosa selección. La elegibilidad evalúa si los materiales

cumplen con los requisitos académicos, considerando la credibilidad y la puntualidad. En la inclusión, los materiales se organizan temáticamente, aplicando citas y referencias de acuerdo con las normas de citación y catalogación, garantizando la solidez y conformidad con el trabajo académico. En el análisis de los datos, se optó por un enfoque de planificación como herramienta de referencia, fortaleciendo la extracción de datos y dando mayor confiabilidad al tema bajo análisis.

Después de todo el análisis descrito anteriormente y detallado a continuación, fue posible construir una tabla de competencias más amplias derivadas de cada uno de los artículos elegidos y analizados. Una vez realizada cada mesa, finalmente se pudo plantear una unificación de competencias similares e incluir el mayor número posible de variables dentro del aspecto administrativo. Así, tenemos aquí un estudio que va más allá del análisis de una simple revisión bibliográfica, emergiendo un trabajo más complejo de catalogación de competencias y sus descripciones. Con el fin de alinear los objetivos del presente trabajo, se realizó la RI en busca de publicaciones sobre indicadores y gestión escolar.

Pasos para la presente investigación

La revisión integradora comenzó el 11/11/2023 y se completó el 05/03/2024. Adoptamos un abordaje integral, consultando importantes fuentes de información, en particular las plataformas de la Biblioteca Digital Brasileña de Tesis y Disertaciones (BDTD), el Portal de Revistas de la Capes (CAPES), la *Education Resources Information Center* (ERIC) y *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO). Esta cuidadosa selección de bases de datos reconocidas (véase el Gráfico 1) amplió el alcance de la investigación, asegurando una revisión representativa de la literatura disponible.

Cuadro 1 – Descriptores utilizados y documentos encontrados

Base de datos	Documentos encontrados	Descriptor	Campo
BDTD	4	Indicadores AND la gestión escolar	Asunto
CAPAS	188		Asunto
SCIELO	11		Asunto
ERIC	42		Asunto

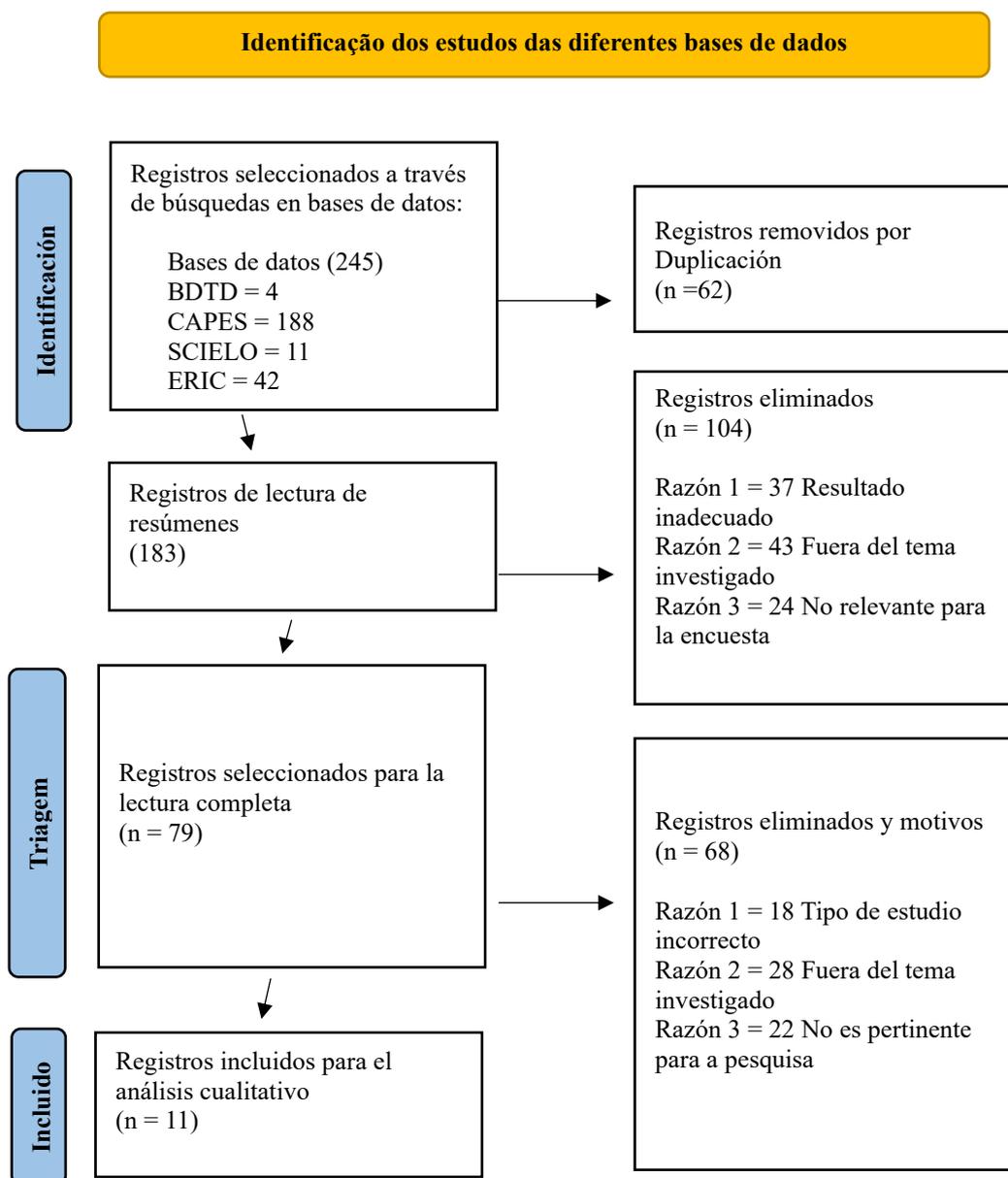
Fuente: Elaboración propia (2024).

Al comenzar a explorar las bases de datos, inicialmente se identificó una amplia gama de 245 materiales, entre artículos, disertaciones y tesis. Tras la eliminación de los duplicados, quedaron 183 documentos para su posterior análisis. De estos, se excluyeron 104: 37 debido a resultados inadecuados, en los que los artículos no abordaban directamente la pregunta de investigación o no eran relevantes para los objetivos del estudio; 43 porque se encuentran fuera del ámbito temático, aunque estén relacionados con la educación, centrándose en áreas diferentes a las exploradas en nuestra investigación; y 24 por falta de pertinencia directa para la investigación, al no abordar los temas centrales.

Como se indicó anteriormente, durante el proceso de análisis, fue necesario excluir temas no alineados con los objetivos de la investigación, como "Indicadores de rendimiento escolar", "Indicadores de salud", "Rendimiento estudiantil", "Estadísticas del IDEB y del ENEM" y "Análisis entre escuelas públicas y privadas". Esta exclusión fue crucial para mantener la pertinencia y el enfoque de la revisión. Es fundamental destacar que, si bien estos temas son de gran importancia, el alcance de este estudio se centra en las competencias necesarias para que los directores puedan realizar sus actividades.

Después de esta evaluación, se preseleccionaron 79 artículos para una evaluación más detallada. Posteriormente, un análisis cuidadoso permitió la calificación de 11 artículos para su inclusión en la revisión. Todo este proceso se puede ver en la Figura 1 a continuación.

Figura 1 – Ordenación y selección de documentos mediante la metodología Prisma



Fuente: Elaboración propia con base en Galvão, Pansani y Harrad (2015).

En el análisis del Cuadro 1, En la Figura 1 (arriba) y en el Cuadro 2 (abajo), observamos la correlación entre las competencias esenciales del director de escuela destacadas en la literatura y las prácticas de gestión administrativa aplicadas en diferentes contextos educativos que se preocupan por alguna metrificación o indicador de calidad de dicha actividad. Esta correlación permite identificar cómo se aplican en la práctica diaria las competencias teóricamente descritas, proporcionando una visión más holística de las demandas y desafíos que enfrentan los directores de escuela. Así, al integrar la información de estas tablas, podemos

esbozar un panorama más completo y profundo de las competencias necesarias para una gestión escolar eficaz.

Cuadro 2 – Metodologías y descripción general de los hallazgos

1. Trabajo: Lima (2021)

Título: *Selección de directores y significado de la gestión escolar: percepciones de los directores sobre el plan de gestión.*

Tipo de estudio: cualitativo y cuantitativo.

Instrumentos utilizados: Investigación bibliográfica documental y entrevistas semiestructuradas.

País: Brasil.

Principales hallazgos: Se encontró que, a pesar de las diferentes percepciones, los directores tienen un rol importante en el diagnóstico y planificación de la gestión frente a los nuevos desafíos educativos.

2. Trabajo: Alves (2017)

Título: *Información estratégica: indicadores educativos y agencias de desarrollo.*

Tipo de estudio: Cualitativo (tipología descriptiva).

Instrumentos utilizados: Investigación documental y análisis de contenido.

País: Brasil.

Principales hallazgos: Se demostró la necesidad de ampliar los indicadores educativos para permitir mejoras en la educación contemporánea.

3. Trabajo: Thums (2015)

Título: *Prácticas de gestión y cultura escolar: un estudio de caso en la Escuela Municipal Santos Anjos.*

Tipo de estudio: Cualitativo.

Instrumentos utilizados: Observación, entrevistas y documentos.

País: Brasil.

Principales hallazgos: Se descubrieron variables relevantes como el clima organizacional, la cultura escolar y el ambiente acogedor. Son aspectos que influyen directamente en el día a día y en el buen funcionamiento de la escuela.

4. Trabajo: Cangue (2020)

Título: *Liderazgo en las escuelas de enseñanza en Angola.*

Tipo de estudio: Cualitativo.

Instrumentos utilizados: Cuestionarios y entrevistas.

País: Angola.

Principales Hallazgos: Se demostró que en el país existen pocos modelos democráticos y colaborativos en educación, lo que afecta directamente los perfiles de la gestión escolar.

5. Trabalho: Curi y Souza (2015)

Título: *Medición de la calidad de las escuelas: evidencia para Brasil.*

Tipo de estudio: cualitativo/cuantitativo.

Instrumentos utilizados: Uso de datos y análisis.

País: Brasil.

Principales Hallazgos: Los resultados muestran que el ordenamiento de las escuelas por indicadores de calidad difiere del ordenamiento obtenido por indicadores con nivel de competencia. Además, la clasificación por indicadores de calidad es menos inestable que la clasificación obtenida a partir de indicadores de valor añadido puros. En otras palabras, la clasificación de las escuelas que utilizan los indicadores de calidad propuestos en el estudio es diferente a la que se basa

únicamente en los indicadores tradicionales de competencia de los estudiantes. Además, la calificación basada en la calidad es más consistente y está menos sujeta a fluctuaciones de un año a otro, en comparación con las clasificaciones que utilizan solo indicadores de valor agregado, que son sensibles a ligeras variaciones y pueden no reflejar con precisión la contribución real de la escuela al rendimiento de los estudiantes.

6. **Trabajo:** Fisher *et al.* (2017)

Título: *Competencias del director de escuela para una gestión autónoma y democrática en las escuelas públicas: estudio en educación básica en un municipio de Santa Catarina.*

Tipo de estudio: Cualitativo.

Instrumento utilizado: Estudio de caso.

País: Brasil.

Principales hallazgos: Se encontró que la mayoría de los directores no crean actividades diferenciadas en la escuela debido a las limitaciones del calendario escolar.

7. **Trabajo:** Souza, Oliveira y Carvalho (2023)

Título: *Cómo los estados y municipios capitales de Brasil regulan las competencias del director de escuela.*

Tipo de estudio: cualitativo/cuantitativo.

Instrumento utilizado: Análisis de datos.

País: Brasil.

Principales hallazgos: Las conclusiones muestran que la mayoría de las entidades federadas analizadas cuentan con una legislación que regula el rol del director de escuela.

8. **Trabajo:** Vieira e Vidal (2019)

Título: *Liderazgo y gestión democrática en la educación pública brasileña.*

Tipo de estudio: Cualitativo/cuantitativo.

Instrumento utilizado: Análisis de datos.

País: Brasil.

Principales Hallazgos: El tema del liderazgo, tal como se configura en otros contextos, constituye una demanda reprimida en la política educativa brasileña.

9. **Trabajo:** Aguiar, Ruiz y Silva (2022)

Título: *La tendencia política de la matriz nacional de competencias para los directores de escuela y el nacimiento de una propuesta sociopolítica.*

Tipo de estudio: Cualitativo/cuantitativo.

Instrumentos utilizados: Investigación bibliográfica y análisis documental.

País: Brasil.

Principales Hallazgos: Se defiende la tesis de que el documento elaborado por el Ministerio de Educación (MEC) no cumple adecuadamente con los requisitos formativos necesarios para el desempeño efectivo de la función en la gestión escolar. Este hallazgo indica que la definición de las competencias de los directores de escuela va más allá de las consideraciones puramente educativas, involucrando también implicaciones políticas y sociales más amplias.

10. **Trabajo:** Delgado *et al.* (2022)

Título: *¿Cuál es el papel del consejo general en la gestión de las escuelas públicas portuguesas? Percepciones de los directivos.*

Tipo de estudio: Cualitativo/cuantitativo.

Instrumentos utilizados: Entrevistas exploratorias y cuestionarios.

País: Portugal.

Principales conclusiones: El estudio destaca que los directores de las escuelas públicas portuguesas reconocen al Consejo General como un elemento crucial en la definición de políticas y estrategias educativas. Esto pone de manifiesto la relevancia de este organismo en la gestión escolar, ya que su participación activa es fundamental para establecer lineamientos que promuevan la calidad de la enseñanza y orienten el funcionamiento de la institución de manera efectiva.

11. Trabajo: Alveas y Ghedine (2022)

Título: Gestión por competencias en una red confesional de educación básica.

Tipo de estudio: Cualitativo.

Instrumento utilizado: Estudio de caso.

País: Brasil.

Principales hallazgos: El análisis pone de manifiesto la necesidad de un enfoque cuidadoso a la hora de generalizar los resultados, dada la singularidad del contexto estudiado. Además, destaca la importancia de futuras investigaciones que aborden las competencias organizativas específicas de las redes de educación confesional. Por último, se enfatiza la relevancia de adaptar las prácticas de gestión basadas en competencias a las características y valores de las instituciones religiosas, así como buscar la importancia de un enfoque humanizado en la gestión de personas.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Una vez realizado todo este desarrollo y encontrado los resultados comentados anteriormente, ahora podemos pasar a discutir con más detalle el problema que planteamos al inicio de este trabajo. Al fin y al cabo, ¿cuáles serían las competencias esenciales, las aptitudes específicas y las características de comportamiento necesarias para que un director de escuela desempeñe eficazmente sus funciones en el contexto contemporáneo, con un enfoque específico en el eje administrativo, incluyendo el liderazgo, la gestión y la gestión administrativa? En este momento, no se intenta elaborar un proceso que ofrezca una respuesta definitiva a la pregunta planteada. El objetivo es, en cambio, explorar la literatura académica existente para identificar vías que ayuden en la búsqueda de dicha respuesta. Esto es exactamente lo que se tratará a continuación.

A partir de la lectura de todos los materiales mencionados anteriormente, se elaboró una lista de palabras con las competencias discutidas, las cuales fueron tomadas directamente del análisis de la literatura. Como se ha dicho anteriormente, consideramos las competencias como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes (el trinomio C.H.A.) que posee una persona, que son fundamentales para la ejecución de tareas o el desempeño en contextos profesionales y sociales. Representan la capacidad de movilizar estos recursos internos de manera integrada, buscando resolver problemas específicos y alcanzar objetivos concretos. Este concepto sirve como herramienta para descomponer y comprender las competencias en tres dimensiones complementarias. Siguiendo la misma lógica que Behar (2013), definimos estas grandes categorías de competencias de la siguiente manera:

1. **Conocimiento:** se refiere al dominio teórico que una persona tiene sobre un tema determinado, incluyendo información, hechos, conceptos, teorías y principios aprendidos en cursos, capacitaciones o a través de la experiencia.
2. **Habilidad:** Implica la capacidad de aplicar los conocimientos de forma práctica para realizar tareas y resolver problemas. Incluye habilidades técnicas e intelectuales desarrolladas a través de la práctica y la experiencia.
3. **Actitud:** abarca los comportamientos, los valores y la forma de pensar que influyen en la forma en que una persona interactúa con otras personas y su entorno. Las actitudes afectan directamente la motivación y el compromiso de un individuo.

Para categorizar y crear categorías dentro de la lógica del trinomio C.H.A., es fundamental definir claramente qué debe tener cada una de estas dimensiones para ser efectivas (indicador de calidad). Para definir el conocimiento, es necesario identificar qué información es crucial para la competencia en cuestión, estableciendo niveles de profundidad y amplitud de los conocimientos necesarios. En el caso de las competencias, es necesario describir las acciones prácticas que evidencian la aplicación de los conocimientos, especificando cómo se pueden demostrar o medir estas habilidades. En cuanto a las actitudes, es necesario elaborar los comportamientos esperados, los valores esenciales y las predisposiciones relevantes (que, por cierto, aunque sean más subjetivas, se pueden medir y calificar en forma de indicadores).

Este enfoque nos permitió construir una evaluación más estructurada de las competencias individuales, facilitando la identificación de brechas de desarrollo y la creación de planes de acción específicos para la mejora continua en las tres áreas del C.H.A. Con esto en mente, podemos, finalmente, esbozar la matriz de competencias que emergió de los textos aquí analizados. En este sentido, seguimos la misma lógica presentada por Behar (2013) para la construcción de las mesas y para su disponibilidad. Primero tenemos la competencia en sí, luego su descripción general y, finalmente, el C.H.A. y su descripción.

Pensando en competencias: ¿cuáles serían?

Luego de un análisis exhaustivo y exclusiones iniciales realizadas a través de la evaluación de títulos, resúmenes y textos completos, siguiendo los criterios presentados anteriormente, los 11 estudios seleccionados tienen las siguientes características: 9 de estos estudios fueron realizados en Brasil, destacando las contribuciones de investigadores de

renombre, como Lima (2021); Alves (2017); Thums (2015); Curi y Souza (2015); Fisher y cols. (2017); Souza, Oliveira y Carvalho (2023); Vieira y Vidal (2019); Aguiar, Ruiz y Silva (2022); y Alveas y Ghedine (2022). Se realizaron dos estudios fuera del país, uno en Angola, Cangue (2020); y otro en Portugal, de la autoría de Delgado *et al.* (2022).

En cuanto al diseño del estudio, es relevante destacar la presencia de dos estudios cualitativos y cuatro que adoptaron un enfoque cualitativo/cuantitativo. La diversidad metodológica presente en este conjunto de estudios contribuye significativamente para una visión heterogénea y comprensiva del tema bajo análisis (Brandão; Costa; Oliveira, 2022). La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos sugiere un enfoque holístico en la investigación de las competencias relacionadas con la gestión escolar, lo que permite una comprensión más completa y multifacética.

Esta diversidad metodológica refuerza la validez y relevancia de los resultados, ofreciendo *insights* valiosa para comprender las competencias necesarias en este contexto. En cuanto al diseño del estudio, se observó que tres de los estudios adoptaron un enfoque cualitativo, mientras que dos presentaron un enfoque cualitativo/cuantitativo. Uno de ellos empleó la Tipología Descriptiva, un método de clasificación que organiza objetos, conceptos, fenómenos o elementos en función de características y/o atributos observables. Es importante destacar que este enfoque no se centra en explicar las relaciones de causa y efecto entre categorías, sino que busca crear grupos basados en similitudes y diferencias.

Los métodos utilizados en los estudios mostraron una diversidad significativa, reflejando el alcance de la investigación en el área de la gestión escolar. En Lima (2021), por ejemplo, la investigación adoptó un enfoque integral, utilizando entrevistas bibliográficas, documentales y semiestructuradas. Esta combinación metodológica permitió un análisis más completo de las percepciones de los directores en relación con el plan de gestión. La investigación bibliográfica y documental proporcionó una sólida base teórica, mientras que las entrevistas semiestructuradas permitieron una comprensión más profunda de los matices y desafíos que enfrentaron los directores en el proceso de elaboración del plan. El objetivo central de esta investigación fue explorar las percepciones de los directores en áreas clave, como el diagnóstico, la autoevaluación, el establecimiento de metas y las proposiciones. Estos elementos son fundamentales para el desarrollo de una gestión escolar eficaz. Al destacar las diferentes percepciones y reacciones de los directores, el estudio no solo proporcionó *información valiosa* sobre la implementación del plan de gestión, sino que también destacó la

complejidad del papel de estos líderes escolares. Las competencias que pudimos enumerar a partir de esta lectura se encuentran en la Tabla 1 a continuación.

Tabla 1 – Competencias, Habilidades y Actitudes (C.H.A) del Director de la Escuela

Competencia	Descripción	Conocimiento	Habilidades	Actitudes	Basado en
<i>Gestión Participativa</i>	Capacidad para implicar a la comunidad escolar en la gestión y toma de decisiones.	Conocimientos sobre gestión democrática e inclusiva.	Facilitar la participación activa; mediar en conflictos.	Abierto, inclusivo, colaborativo.	Lima (2021).
<i>Planeación Estratégica</i>	Desarrollar e implementar planes estratégicos centrados en objetivos educativos claros.	Planificación y administración escolar.	Establezca metas realistas, controle el progreso.	Con visión de futuro, proactivo.	
<i>Liderazgo adaptativo</i>	Adaptarse a las diferentes situaciones y necesidades de la escuela y la comunidad.	Teorías de liderazgo; cambio organizacional.	Liderar en entornos dinámicos y diversos.	Flexible, resistente.	
<i>Competencia técnica</i>	Uso efectivo de indicadores educativos para el mejoramiento escolar.	Análisis de datos y evaluación del rendimiento educativo.	Analice y aplique los datos para una toma de decisiones informada.	Basado en datos, meticulado.	
<i>Comunicación efectiva</i>	Comunicar claramente las políticas, planes y visiones a todas las partes interesadas.	Comunicación estratégica y gestión de grupos de interés.	Comunícate de manera efectiva en varios formatos y contextos.	Transparente, accesible, persuasivo.	
<i>Autonomía e iniciativa</i>	Independencia en la gestión e iniciativa para implementar mejoras.	Autonomía en los procesos de gestión y toma de decisiones.	Tomar decisiones autónomas; Iniciar proyectos de mejora.	Independiente, automotivado.	

Fuente: Elaboración propia (2024).

En la investigación realizada por Alves (2017), los datos se obtuvieron a través de la investigación documental y el análisis de contenido. En este estudio también se utilizó la Tipología Descriptiva, mencionada anteriormente. La intención fue brindar a los actores escolares la posibilidad de apropiarse de los indicadores educativos, contribuyendo así a la mejora de los índices educativos. Este enfoque tiene como objetivo no solo la comprensión de los datos, sino también su aplicación práctica en el contexto educativo. Se hace hincapié en la

importancia de permitir que los actores escolares se apropien de los indicadores educativos, con el objetivo de contribuir a la mejora de los índices educativos. Por lo tanto, el texto aborda aspectos de la recopilación y el análisis de datos relevantes para la toma de decisiones y mejoras en el contexto de la gestión escolar. Véanse las competencias que podrían catalogarse a partir de dichas discusiones en la Tabla 2.

Tabla 2 – Competencias, Habilidades y Actitudes (C.H.A) del Director de la Escuela

Competencia	Descripción	Conocimiento	Habilidades	Actitudes	Basado en
<i>Uso Estratégico de Indicadores</i>	Capacidad para utilizar indicadores educativos para mejorar la gestión escolar.	Conocimiento de diversos indicadores educativos y su interpretación.	Analizar y aplicar indicadores para la planificación y mejora continua.	Visión analítica y proactiva.	Alves (2017).
<i>Gestión basada en datos</i>	Utilizar los datos para respaldar las decisiones de gestión y mejorar la calidad educativa.	Comprensión profunda del análisis de datos y la toma de decisiones basada en evidencia.	Integrar los datos de rendimiento en la gestión diaria de la escuela.	Orientado para resultados, decisivo.	
<i>Comunicación efectiva</i>	Comunicar claramente las metas y necesidades de la escuela a las partes interesadas internas y externas.	Técnicas de comunicación efectivas, especialmente en contextos formales.	Articular claramente las necesidades y los objetivos.	Transparente, confiado.	
<i>Planeación Estratégica</i>	Desarrollar e implementar planes a largo plazo basados en el análisis de indicadores.	Planificación estratégica y gestión educativa.	Crear y mantener planes estratégicos alineados con los indicadores educativos.	Visión de futuro, organizada.	

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

En la investigación realizada por Thums (2015) se utilizaron técnicas de observación, entrevista y análisis de documentos. El objetivo principal de este estudio fue identificar las variables que caracterizan los diferentes tipos de gestión, explorando las implicaciones de la cultura local en los procesos de gestión. El objetivo era doble: comprender los diferentes enfoques de la gestión y examinar cómo la cultura de la ciudad impacta en dichos procesos administrativos. Vemos entonces la correlación entre la cultura de la ciudad y su influencia en las prácticas de gestión en contextos educativos. En la Tabla 3 se muestran las competencias que podríamos inferir de toda esta discusión.

Tabla 3 – Competencias, Habilidades y Actitudes (C.H.A) del Director de la Escuela

Competencia	Descripción	Conocimiento	Habilidades	Actitudes	Basado en
<i>Gestión Cultural Integrada</i>	Comprensión e integración de la cultura escolar y comunitaria en la gestión educativa.	Cultura local y escolar, prácticas comunitarias.	Integrar los valores culturales en el currículo y en las prácticas escolares.	Respeto a la diversidad cultural, inclusión.	Thums (2015).
<i>Liderazgo colaborativo</i>	Promoción de un ambiente colaborativo e inclusivo que involucre a docentes, estudiantes y la comunidad.	Teorías del liderazgo colaborativo, participación comunitaria.	Facilitar la colaboración entre diversas partes interesadas.	Empático, comunicativo, inspirador.	
<i>Gestión Estratégica de Recursos</i>	Asignación y uso eficiente de recursos para promover una educación de calidad.	Gestión de recursos, planificación estratégica.	Planifique y asigne recursos de manera efectiva.	Proactivo, responsable, innovador.	
<i>Evaluación y Mejora Continua</i>	Implantación de sistemas de evaluación que promuevan la mejora continua.	Evaluación educativa, análisis de desempeño.	Desarrollar e implementar evaluaciones para la mejora continua.	Orientado para resultados, analítico.	
<i>Asociaciones comunitarias</i>	Desarrollo de alianzas estratégicas con la comunidad y otras instituciones.	Relaciones comunitarias.	Construir y mantener alianzas sólidas con partes interesadas externas.	Comprometido, visionario, colaborativo.	

Fuente: elaboración propia (2024).

El estudio de Cangue (2020) utilizó cuestionarios y entrevistas para analizar los perfiles de gestión en las Escuelas de Enseñanza de Angola. La investigación reconoció sus limitaciones, destacando que no se pretendía generalizar los resultados, sino más bien revelar la situación de liderazgo en estas escuelas y ofrecer aportes válidos al conocimiento del sistema educativo angoleño. Por lo tanto, si bien el artículo centra su análisis en los perfiles gerenciales en un contexto específico, no deja de aportar contribuciones comparativas al contexto de la gestión escolar. Las competencias que pudimos enumerar a partir de esta lectura se encuentran en la Tabla 4 a continuación.

Tabla 4 - Competencias, Habilidades y Actitudes (C.H.A) del Director de la Escuela

Competencia	Descripción	Conocimiento	Habilidades	Actitudes	Basado en
<i>Liderazgo democrático</i>	Capacidad para adoptar un estilo de liderazgo que promueva la participación y la implicación activa.	Teorías del liderazgo democrático.	Fomentar la participación activa y la toma de decisiones compartida.	Abierto, inclusivo, colaborativo.	Cangue (2020).
<i>Competencia comunicativa y social</i>	Capacidad para comunicarse e interactuar de manera efectiva con la comunidad escolar.	Comunicación y relaciones sociales efectivas.	Establecer una comunicación clara y efectiva, mediar y facilitar diálogos.	Empático, accesible, persuasivo.	
<i>Competencia emocional</i>	Gestionar sus propias emociones y comprender las de los demás para mejorar el clima escolar.	Inteligencia emocional.	Regular las emociones en contextos estresantes y promover un ambiente positivo.	Resiliente, calmo, motivador.	
<i>Gestión de recursos</i>	Eficiencia en la distribución y uso de los recursos educativos para maximizar la calidad de la enseñanza.	Gestión de recursos.	Optimice la asignación de recursos y supervise su utilización efectiva.	Responsables, eficientes, innovadores.	
<i>Prácticas de Valores Democráticos</i>	Promover y practicar los valores democráticos dentro de la escuela, como la igualdad y la justicia.	Valores democráticos y ética.	Implementar políticas y prácticas que reflejen estos valores.	Justos, éticos, comprometidos con la reforma educativa.	

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

La investigación realizada por Curi y Souza (2015) adoptó un enfoque metodológico que integró métodos cualitativos y cuantitativos para la recolección y análisis de datos. El estudio buscó examinar el ordenamiento de las escuelas a partir de indicadores de calidad, comparando estos resultados con el ordenamiento obtenido a partir de indicadores de competencia a nivel escolar. Los resultados de la investigación revelaron disparidades entre el orden de las escuelas cuando se consideran los indicadores de calidad en comparación con los indicadores de competencia.

En este contexto, el análisis indicó la necesidad de desarrollar un indicador que reflejara de manera más integral la calidad de la escuela, teniendo en cuenta varios factores escolares. Es importante destacar que el enfoque combinado de métodos cualitativos y cuantitativos enriqueció la comprensión del tema, permitiendo un análisis más integral y fundamentado de los resultados presentados. La diversidad de métodos utilizados en los estudios revela un

enfoque integral para comprender las competencias necesarias para el desempeño de los directores de los estudiantes de educación básica. Las competencias que pudimos enumerar a partir de esta lectura se encuentran en la Tabla 5 a continuación.

Tabla 5 – Competencias, Habilidades y Actitudes (C.H.A) del Director de la Escuela

Competencia	Descripción	Conocimiento	Habilidades	Actitudes	Basado en
<i>Gestión de datos educativos</i>	Uso de indicadores de calidad para evaluar y mejorar la gestión escolar.	Estadísticas educativas; Métodos de medición y evaluación.	Analice los datos para identificar áreas de mejora.	Proactividad en la búsqueda de mejoras; Atención al detalle.	Curi y Souza (2015).
<i>Liderazgo adaptativo</i>	Adaptación a los nuevos métodos de evaluación y mejora continua de la calidad educativa.	Teorías de liderazgo; Gestión del cambio.	Implementar estrategias adaptativas para la mejora continua.	Apertura al cambio; Compromiso con la excelencia educativa.	
<i>Enfoque en el rendimiento de los estudiantes</i>	Priorizar la mejora del rendimiento estudiantil a través de intervenciones basadas en datos.	Evaluación del desempeño; pedagogía.	Desarrollar y aplicar estrategias para mejorar el aprendizaje.	Orientación a resultados; empatía.	
<i>Transparencia y Comunicación</i>	Comunicación efectiva de los resultados de los indicadores a todas las partes interesadas.	Comunicación; relaciones públicas.	Articular claramente las políticas y los resultados para la comunidad.	Transparencia; Capacidad de participación	
<i>Desarrollo Profesional</i>	Promoción del desarrollo profesional de los docentes como medio para mejorar la calidad de la educación.	Desarrollo del personal; técnicas de entrenamiento.	Facilitar oportunidades de desarrollo para el equipo.	Apoyo al crecimiento profesional; inspiracional.	

Fuente: Elaboración propia (2024).

En el estudio realizado por Fisher *et al.* (2017), en particular, se adoptó una metodología cualitativa de estudio de caso. Con ello, se buscó analizar en profundidad las competencias esenciales requeridas a los directivos, enfocándose en el desarrollo de una gestión autónoma y democrática. La elección de un enfoque cualitativo proporcionó una comprensión más rica y contextualizada de las prácticas y los desafíos que enfrentan los directores escolares, lo que permitió un análisis detallado de las competencias que influyen en la efectividad de la gestión.

Las competencias que pudimos enumerar a partir de esta lectura se encuentran en la Tabla 6 a continuación.

Tabla 6 – Competencias, Habilidades y Actitudes (C.H.A) del Director de la Escuela

Competencia	Descripción	Conocimiento	Habilidades	Actitudes	Basado en
<i>Gestión democrática y autónoma</i>	Capacidad para dirigir el centro de forma autónoma, fomentando la participación activa.	Principios de gestión democrática y autonomía escolar.	Implementar prácticas participativas y tomar decisiones inclusivas.	Abiertos, inclusivos, comprometidos con la equidad.	Fisher y cols. (2017).
<i>Resolución de conflictos</i>	Capacidad para mediar en conflictos y facilitar la comunicación entre todos los implicados	Técnicas de mediación y resolución de conflictos.	Mediar en disputas, promover el diálogo y mantener un ambiente armonioso.	Empático, calmado, resiliente.	
<i>Adaptación y flexibilidad</i>	Adaptarse a los cambios en el entorno escolar y la comunidad.	Gestión del cambio y adaptación.	Ajustar las prácticas de gestión de acuerdo con las necesidades de la comunidad escolar.	Flexible, proactivo.	
<i>Desarrollo de Políticas Escolares</i>	Formular políticas que apoyen la gestión autónoma y democrática.	Política y legislación educativa.	Crear e implementar políticas que promuevan la participación de la comunidad.	Visionario, estratégico.	
<i>Capacitación y Desarrollo Profesional</i>	Promover el desarrollo profesional continuo de uno mismo y del equipo.	Desarrollo profesional y liderazgo.	Organizar oportunidades de capacitación y crecimiento para el equipo.	Inspiradora, comprometida con el crecimiento personal y profesional.	

Fuente: Elaboración propia (2024).

El abordaje realizado por Souza, Oliveira y Carvalho (2023), centrado en un relevamiento de portales de legislación electrónica, tiene una relevancia directa para la gestión escolar. A través del examen de la legislación pertinente, el estudio busca identificar y comprender los lineamientos y regulaciones que guían la gestión de las instituciones educativas. El análisis comparativo realizado por el estudio pone de manifiesto las similitudes y diferencias entre los casos estudiados, aportando *información valiosa* sobre las prácticas y normativas que influyen

en la gestión escolar en diferentes contextos. De esta manera, la investigación contribuye a una comprensión más profunda de las bases legales que dan forma a las decisiones y acciones de los gestores educativos, siendo una herramienta crucial para la mejora de la gestión escolar en el escenario educativo brasileño. Las competencias que pudimos enumerar a partir de esta lectura se encuentran en la Tabla 7 a continuación.

Tabla 7 – Competencias, Habilidades y Actitudes (C.H.A) del Director de la Escuela

Competencia	Descripción	Conocimiento	Habilidades	Actitudes	Basado en
<i>Representación Institucional</i>	Capacidad para actuar como representante oficial de la escuela en diferentes contextos.	Legislación educativa, protocolos institucionales.	Representar a la escuela en eventos, reuniones y frente a agencias gubernamentales.	Comunicativo, profesional, responsable.	Souza, Oliveira y Carvalho. (2023).
<i>Cumplimiento de las normas</i>	Velar por el cumplimiento de la normativa y legislación educativa vigente.	Legislación y normas educativas.	Aplicar la legislación en el ámbito escolar, incluyendo la normativa interna.	Ético, diligente, justo.	
<i>Promoción de la Calidad Educativa</i>	Enfoque en la mejora continua de la calidad educativa a través de prácticas basadas en evidencia.	Evaluación educativa, métodos de mejora de la calidad.	Evaluar e implementar estrategias para la mejora continua.	Orientado a resultados, innovador.	

Fonte: Elaborado pelos Autores (2024).

La investigación realizada por Vieira y Vidal (2019) presenta un enfoque que amplía el debate sobre el liderazgo escolar, destacando las especificidades del contexto brasileño en relación con este tema, con especial foco en el principio de gestión democrática. El estudio propone un análisis en profundidad, explorando la evolución del debate sobre la gestión democrática desde mediados de la década de 1980 hasta el escenario más reciente. La reflexión abarca hitos importantes, como la Constitución Federal de 1988 y la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional – LDB (Ley nº 9.394/96), destacando cómo estos elementos influyeron en el abordaje de la gestión democrática en las instituciones educativas brasileñas (Brasil, 1988, 1996).

Además, la investigación contextualiza el tema en el ámbito del Plan Nacional de Educación (PNE) de 2014, identificando cómo la gestión democrática se incorpora a las metas

educativas establecidas en este período (Brasil, 2014). Este análisis en profundidad contribuye a una comprensión más integral de la trayectoria y el papel de la gestión democrática en el contexto educativo brasileño. Las competencias que pudimos enumerar a partir de esta lectura se encuentran en la Tabla 8 a continuación.

Tabla 8 – Competencias, Habilidades y Actitudes (C.H.A) del Director de la Escuela

Competencia	Descripción	Conocimiento	Habilidades	Actitudes	Basado en
<i>Gestión Democrática y Liderazgo Político</i>	Capacidad para implementar una gestión escolar que integre los principios comunitarios y democráticos.	Principios de gestión democrática y liderazgo político.	Promover la participación de la comunidad escolar.	Inclusivo, comprometido con la justicia social.	Vieira y Vidal (2019).
<i>Capacitación y Desarrollo Profesional</i>	Desarrollo continuo de las propias habilidades directivas y de las competencias de los docentes.	Programas de formación en gestión, desarrollo profesional.	Organizar y facilitar iniciativas de formación.	Comprometido con el desarrollo personal y profesional.	
<i>Análisis y aplicación de políticas</i>	Interpretación y aplicación efectiva de las políticas educativas para mejorar la gestión escolar.	Legislación educativa, políticas públicas.	Aplicar la legislación y las políticas de manera práctica.	Analítico, consciente de los impactos de las políticas.	

Fuente: elaboración propia (2024).

La investigación realizada por Aguiar, Ruiz y Silva (2022) problematizó la aprobación del proyecto de resolución de la Matriz Nacional de Competencias para Directores de Escuelas por parte del Consejo Nacional de Educación (CNE). El objetivo general del estudio fue destacar el proyecto de formación de directores de escuelas dirigido por la resolución mencionada. Este análisis tuvo como objetivo resaltar las implicaciones y pertinencia de este proyecto para la formación y el desempeño de los directores de escuela, considerando su escenario educativo. Las competencias que pudimos enumerar a partir de esta lectura se encuentran en la Tabla 9 a continuación.

Tabla 9 – Competencias, Habilidades y Actitudes (C.H.A) del Director de la Escuela

Competencia	Descripción	Conocimiento	Habilidades	Actitudes	Basado en
<i>Gestión Escolar Crítica y Democrática</i>	Capacidad para implementar prácticas de gestión que promuevan la participación y la justicia social.	Teorías críticas en educación, gestión democrática.	Desarrollar y aplicar políticas escolares que integren a la comunidad escolar.	Comprometidos con la equidad y la transformación social.	Aguiar, Ruiz y Silva (2022).
<i>Liderazgo Transformador</i>	Liderar cambios institucionales orientados a la mejora continua de la educación.	Liderazgo educativo, cambio organizacional.	Inspira y motiva al personal de la escuela para que logre objetivos educativos comunes.	Visionaria, inspiradora, resiliente.	
<i>Abogacía por una educación emancipatoria</i>	Defender una educación que promueva la emancipación social y cultural de las personas.	Pedagogía emancipatoria, teorías críticas.	Promover programas y prácticas encaminadas a la emancipación a través de la educación.	Comprometido, apasionado por el cambio social.	
<i>Capacitación y Desarrollo Profesional</i>	Fomentar el crecimiento profesional continuo dentro del equipo educativo.	Desarrollo profesional continuo.	Organizar y liderar iniciativas de desarrollo profesional.	Comprometidos con el crecimiento personal y colectivo.	

Fuente: Elaboración propia (2024).

El estudio realizado por Delgado *et al.* (2022) propone realizar un análisis profundo de la vigencia del modelo de gestión escolar, con especial foco en la perspectiva de los directivos, considerados actores clave en el proceso de toma de decisiones dentro de las instituciones educativas. La investigación busca no solo comprender el funcionamiento práctico del modelo de gestión, sino también identificar interpretaciones y posiciones de los directores en relación con los desafíos específicos que se enfrentan en la implementación de este modelo. Al centrarse en las opiniones y experiencias de los directores, el estudio busca proporcionar una comprensión más completa de las prácticas administrativas y de gestión escolar. Esto incluye no solo examinar el modelo formal establecido, sino también poner de relieve los matices percibidos de los directores en relación con los obstáculos que enfrentan en el funcionamiento cotidiano de la administración educativa. De esta manera, la investigación contribuye a un análisis crítico del modelo actual de gestión escolar, aportando *información* valiosa para

posibles mejoras y ajustes en las políticas educativas. Las competencias que pudimos enumerar a partir de esta lectura se encuentran en la Tabla 10 a continuación.

Tabla 10 – Competencias, Habilidades y Actitudes (C.H.A) del Director de la Escuela

Competencia	Descripción	Conocimiento	Habilidades	Actitudes	Basado en
<i>Liderazgo colaborativo</i>	Capacidad para trabajar junto con el asesor general para definir e implementar las políticas escolares.	Gestión escolar colaborativa, políticas educativas.	Facilitar la colaboración y comunicación entre la dirección y el consejo general.	Inclusivos, abiertos al diálogo.	Esbelto y cols. (2022).
<i>Gestión de Cumplimiento</i>	Velar por que el colegio cumpla con las directrices marcadas por el consejo general.	Normativa educativa, cumplimiento legal.	Manejar y resolver conflictos de manera efectiva para mantener un ambiente escolar armonioso.	Responsable, diligente.	
<i>Mediación y Resolución de Conflictos</i>	Capacidad para mediar en conflictos entre los diferentes actores de la escuela, incluido el consejo general.	Técnicas de resolución de conflictos, mediación.	Manejar y resolver conflictos de manera efectiva para mantener un ambiente escolar armonioso.	Calmó, equilibrado.	
<i>Abogacía Estratégica</i>	Defender los intereses del colegio y su autonomía en las interacciones con el consejo general y otras entidades.	Abogacía, estrategia organizacional.	Navegando por las complejidades políticas y abogando por los recursos y la autonomía escolar.	Persuasivo, proactivo.	
<i>Transparencia y rendición de cuentas</i>	Mantener una gestión transparente y responsable ante el consejo general y la comunidad escolar.	Gestión transparente, rendición de cuentas.	Comunicar eficazmente las decisiones y acciones de gestión escolar a todas las partes interesadas.	Transparente, íntegro.	

Fuente: Elaboración propia (2024).

La investigación llevada a cabo por Alveas y Ghedine (2022) tuvo como objetivo principal mapear las competencias organizacionales consideradas relevantes para una red de educación básica de carácter confesional. Se optó por un enfoque exploratorio con énfasis cualitativo, utilizando el método de estudio de caso único. Este estudio fue realizado en una red

educativa confesional ubicada en la región sur de Brasil. La elección del enfoque exploratorio pone de manifiesto la intención de indagar de manera profunda y contextualizada las competencias organizacionales que son cruciales para el contexto específico de la educación básica confesional. La naturaleza cualitativa de esta investigación sugiere una búsqueda de *conocimientos* significativos y una comprensión más profunda de las competencias consideradas esenciales para el funcionamiento efectivo y el éxito de esta red educativa en particular.

Al adoptar el método de estudio de caso único, los investigadores buscaron un análisis detallado y holístico, que permitiera una comprensión profunda de las prácticas, los desafíos y las peculiaridades que enfrenta esta institución educativa confesional en particular. Esta elección metodológica proporciona una visión más específica y detallada de la dinámica interna de la red educativa, contribuyendo a una comprensión más integral de las competencias organizacionales identificadas en el contexto confesional. Las competencias que pudimos enumerar a partir de esta lectura se encuentran en la Tabla 11 a continuación.

Tabla 11 – Competencias, Habilidades y Actitudes (C.H.A) del Director de la Escuela

Competencia	Descripción	Conocimiento	Habilidades	Actitudes	Basado en
<i>Liderazgo Estratégico</i>	Capacidad para dirigir e influir en las políticas y prácticas escolares.	Conocimiento de las normas jurídicas y del contexto educativo.	Capacidad de negociación y mediación en conflictos.	Proactividad en la toma de decisiones y responsabilidad.	Alveas y Ghedine (2022).
<i>Gestión de relaciones</i>	Mantener y desarrollar relaciones productivas con el asesor general y otras <i>partes interesadas</i> .	Conocimiento de las dinámicas comunitarias y políticas locales.	Capacidad para comunicarse de manera efectiva y construir redes.	Apertura y transparencia en la relación con la comunidad y el consejo.	
<i>Desarrollo Organizacional</i>	Promover una cultura escolar que refleje los valores de la comunidad y las metas educativas.	Conocimientos sobre cultura organizacional y gestión del cambio.	Liderazgo en el desarrollo e implementación de proyectos educativos.	Compromiso con la mejora continua y la innovación.	
<i>Rendición de cuentas y transparencia</i>	Garantizar la rendición de cuentas y la transparencia en las decisiones y la	Conocimiento de los procesos de <i>rendición de cuentas</i> y requisitos legales.	Capacidad para informar y justificar decisiones a los organismos reguladores y a	Integridad y ética en la gestión de recursos y relaciones institucionales.	

	gestión de la escuela.		la junta directiva.		
--	------------------------	--	---------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia (2024).

Al considerar las contribuciones de los 11 estudios analizados anteriormente, queda claro que la complejidad de la gestión escolar va más allá de las métricas tradicionales, abarcando aspectos administrativos cruciales. En este sentido, surge la necesidad de contar con indicadores más integrales como respuesta a las dinámicas multifacéticas de la gestión educativa contemporánea, que requiere de una evaluación holística para promover mejoras sustanciales en la calidad de la enseñanza.

A raíz de esta discusión y como primera parte de un proceso de búsqueda de indicadores, proponemos a continuación una taxonomía (Gráfico 3) dividida en tres grandes áreas: 1) Gestión Estratégica, 2) Desarrollo Profesional y Liderazgo, y 3) Comunicación y Relaciones Comunitarias. Esta clasificación se llevó a cabo agrupando competencias similares o complementarias, buscando una visión holística que aborda desde la ejecución estratégica hasta el desarrollo interpersonal y la gestión comunitaria. La importancia de esta división radica en la capacidad de proporcionar un marco claro para la discusión y el desarrollo de programas de capacitación para directores de escuelas, lo que les permite identificar las áreas de fortaleza y necesidad de desarrollo. Además, esta organización facilita la identificación de brechas de competencias y ayuda en el desarrollo de políticas educativas más efectivas, promoviendo una gestión escolar más eficiente y adaptada a las demandas contemporáneas. Las competencias enumeradas en la taxonomía se derivaron directamente de la lista que hicimos al construir las tablas anteriores. Es importante destacar que esta lista no es exhaustiva ni exhaustiva, sino que solo refleja las tendencias y patrones encontrados en la literatura aquí analizada sobre las habilidades y capacidades esenciales para los directores de escuela.

Tabla 3 – Taxonomía propuesta a partir de las tablas anteriores

GESTIÓN ESTRATÉGICA

- Planeación Estratégica
 - Uso Estratégico de Indicadores
 - Gestión basada en datos
 - Gestión de recursos
 - Autonomía e iniciativa
 - Desarrollo Organizacional
 - Gestión de Cumplimiento
 - Gestión democrática y autónoma
 - Gestión de relaciones
 - *Rendición de cuentas* y transparencia
 - Evaluación y Mejora Continua
-

DESARROLLO PROFESIONAL Y LIDERAZGO

- Liderazgo adaptativo
- Liderazgo democrático
- Liderazgo Transformador
- Liderazgo colaborativo
- Liderazgo Estratégico
- Desarrollo Profesional
- Capacitación y Desarrollo Profesional
- Capacitación y Desarrollo Profesional
- Competencia técnica
- Competencia comunicativa y social
- Competencia emocional

COMUNICACIÓN Y RELACIONES COMUNITARIAS

- Comunicación efectiva
- Gestión Participativa
- Asociaciones comunitarias
- Mediación y Resolución de Conflictos
- Representación Institucional
- Promoción de una educación emancipadora
- Gestión Escolar Crítica y Democrática
- Gestión Cultural Integrada
- Abogacía Estratégica
- Prácticas de Valores Democráticos
- Transparencia y rendición de cuentas

Fuente: elaboración propia (2024).

Consideraciones finales

Este artículo enfatizó la importancia de adoptar un enfoque integrado para identificar y desarrollar las competencias básicas de los directores de escuela, con un enfoque principal en la gestión administrativa y el liderazgo transformador. La taxonomía elaborada, basada en una revisión integradora y en las inferencias de los estudios examinados, ofrece un marco sólido, aunque preliminar, para la formación de líderes escolares. Las competencias enumeradas, aunque se derivan de los análisis y no necesariamente de citas directas de los trabajos originales, proporcionan una interpretación válida y práctica, que refleja las habilidades necesarias para los contextos educativos.

Para organizar las competencias del director escolar identificadas en 11 mesas diferentes, esta investigación desarrolló una taxonomía dividida en tres grandes áreas: Gestión Estratégica, Desarrollo Profesional y Liderazgo, y Comunicación y Relaciones Comunitarias. Esta clasificación se llevó a cabo agrupando competencias similares o complementarias, buscando una visión holística que abarca desde la ejecución estratégica hasta el desarrollo interpersonal y la gestión comunitaria. La importancia de esta división radica en la capacidad

de proporcionar un marco claro para la discusión y el desarrollo de programas de capacitación, lo que permite a los líderes escolares identificar las áreas de fortaleza y el desarrollo necesario. Además, esta organización facilita la identificación de brechas de competencias y ayuda en el desarrollo de políticas educativas más efectivas, promoviendo una gestión escolar más eficiente (métrica) y adaptada a las demandas del entorno educativo.

Sin embargo, la naturaleza dinámica de la educación y la constante evolución de las necesidades escolares y comunitarias requerirán actualizaciones periódicas de esta taxonomía para asegurar su pertinencia y aplicabilidad en el desarrollo profesional de los directivos. Además, sería relevante realizar una investigación de campo que amplíe, califique o incluso excluya los hallazgos aquí presentados, a través del cuestionamiento directo a los directores de las escuelas.

REFERENCIAS

AGUIAR, V. B. P.; RUIZ, M. J. F.; SILVA, W. P. M. A tendência política da matriz nacional de competências para os diretores escolares e o nascimento de uma proposta sociopolítica. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2686-2705, 2022. DOI: 10.21723/riaee.v17i4.16442.

ALONSO, Myrtes. O Trabalho Coletivo na Escola. In: PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO. **Formação de Gestores Escolares para a Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação**. São Paulo: PUC-SP, 2002. p. 23-28.

ALVEAS, M. C. O.; GHEDINE, T. Gestão por competência em uma rede de educação básica confessional. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 28, p. e11881, 2022. DOI: 10.5020/2318-0722.2022.28.e11881.

ALVES, P. R. a de M. F. **Informação estratégica**: indicadores educacionais e os órgãos de fomento. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

BEHAR, P. A. (org.). **Competências em Educação a Distância**. Porto Alegre: Penso, 2013.

BRANDÃO, L. S.; SILVA, R. J.; ALMEIDA, M. O. Revisão sistemática e meta-análise: procedimentos metodológicos. **Revista de Pesquisa**, [S. l.], v. 34, n. 2, p. 54-67, 2022.

BRANDÃO, P. L.; COSTA, M. S.; OLIVEIRA, F. S. Metodologia da Revisão Sistemática. **Revista de Metodologia Científica**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 75-89, 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponible en: www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Consultado en: 30 enero 2024.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: MEC, 1996. Disponible en: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Consultado en: 30 enero 2024.

BRASIL. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: MEC, 2014. Disponible en: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Consultado en: 20 enero 2024.

BRASIL. **Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.** Brasília, DF: MEC, 2021. Disponible en: <http://portal.mec.gov.br/docman/junho-2021-pdf/191151-pcp004-21/file>. Consultado en: 15 enero 2024.

BUENO, L. A.; BATISTA, A. A. J. A. T.; TRABBOLD, V. L. M. Aplicação da metodologia Prisma em um estudo de Revisão Sistemática de Literatura sobre as implicações do HPV para a população adolescente - resultados parciais da pesquisa. *In: FÓRUM DE ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO E GESTÃO DA UNIMONTES*, 11., 2017, Montes Claros. **Anais** [...]. Montes Claros, MG: UNIMONTES, 2017. Disponible en: www.fepeg2017.unimontes.br/anais/download/355. Consultado en: 22 mayo 2024.

CANGUE, J. Liderança nas escolas de magistério em Angola. **Revista Intersaberes**, [On-line], v. 15, n. 35, 2020. DOI: 10.22169/revint.v15i35.1959.

CURI, A. Z.; SOUZA, A. P. Medindo a qualidade das escolas: evidências para o Brasil. **Economia Aplicada**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 541-574, 2015. DOI: 10.1590/1413-8050/ea143472.

DELGADO, P.; DIOGO, V.; CARVALHO, J. M. S.; MARTINS, P. Qual o papel do conselho geral na gestão das escolas públicas portuguesas? Percepção dos diretores. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 48, p. e249171, 2022. DOI: 10.1590/S1678-4634202248249171.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S.; ALCOFORADO, C. L. G. Constant. Integrative Review versus Systematic Review. 2010. p.103. Revisão integrativa versus revisão sistemática. **REME – Rev Min Enferm.** [On-line], v. 18, n. 1, 2014. Disponible en: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/rem/article/view/50174>. Consultado en: 15 jun. 2024.

FISHER, S. D.; FEUERSCHÜTTE, S. G.; MENDOZA, M. de S.; OLIVEIRA, B. G. de. Competências do diretor escolar para uma gestão autônoma e democrática em escolas públicas: estudo na educação básica em município catarinense. **Diálogo**, Canoas, SC, n. 36, p. 25-39, 2017. DOI: 10.18316/dialogo.v0i36.3481.

FLEURY, M. T. L.; BORINI, F. M. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 1, p. 575-593, 2010. DOI: 10.1590/S1415-65552010000400002.

FREDERICO, I. S. **Tempos e espaços na escola: uma revisão integrativa sobre a ação do gestor escolar para a educação especial na perspectiva inclusiva.** 2022. Dissertação (Mestrado em Educação: Formação de Formadores) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

GALVÃO, T. F.; PANSANI, T. de S. A.; HARRAD, D. (Trad.) Principais itens para relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises: a recomendação Prisma. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 335-342, 2015. Disponible en: www.scielo.br/j/ress/a/TL99XM6YPx3Z4rxn5WmCNCF/?lang=pt. Consultado en: 15 jun. 2024.

GARCIA, A. Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 20-22, 2013. DOI: 10.20503/recape.v3i2.16532.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S. l.], v. 22, n. 2, 2006. DOI: 10.1590/S0102-37722006000200010.

JOHNSON, M.; CLARK, T. Indicadores abrangentes para a gestão escolar. **Educational Management**, New York, v. 23, n. 4, p. 345-367, 2021.

LIMA, M. de F. M. Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão. **Educar em Revista**, [S. l.], v. 37, 2021. DOI: 10.1590/0104-4060.78290.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 1-14. DOI: 10.1037/h0034092.

MENSLIN, D. **O que esperam de mim na gestão escolar**. Curitiba, PR: MM, 2012.

OLIVEIRA, L. A. de; SANTOS, A. M. dos; MARTINS, R. C. G.; OLIVEIRA, E. L. de. Inteligência artificial na educação: uma revisão integrativa da literatura. **Peer Review**, [S. l.], v. 5, n. 24, p. 248-268, 2023. Disponible en: <https://peerw.org/index.php/journals/article/view/1369>. Consultado en: 20 mayo 2024.

PICHAJ, S. **Sundar Pichai as VP of Product Management at Google**. 2010. Disponible en: <https://whatishappening.org/sundar-pichai-google-may-2010/>. Consultado en: 15 enero 2024.

PRADO, F. R.; SILVA, J. R.; SILVEIRA, L. F. V. Competências requeridas para diretores escolares: um estudo de caso na Escola Estadual de Ensino “Monsenhor Miguel de Sanctis”. **Anais do IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGET**, Resende, 2012. Disponible en: www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/46416578.pdf. Consultado en: 22 mayo 2024.

PRISMA. **The New Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (Prisma) website**. Disponible en: www.prisma-statement.org. Consultado en: 15 enero 2024.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J.; BECKER, G.; DIAS, G. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005. **Anais [...]**. Brasília, DF: Anpad, 2005.

SANTOS, M. de S. e S. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SOARES, A. V.; ANDRADE, G. A. R. Gestão por Competências: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2.*, 2005, Resende. Anais [...]. Resende, RJ: [s. n.], 2005. p. 484-491. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf. Consultado em: 15 jun. 2024.

SOUSA, E. J. de. **A gestão escolar no marco legal da LDB: formação e exercício profissional na rede pública municipal de Fortaleza/CE**. 2020. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Educação) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2020.

SOUZA, Â. R.; OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C. P. Como os estados e os municípios capitais no Brasil regulamentam as competências do diretor escolar. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, PR, v. 18, p. 1-19, 2023. DOI: 10.5212/PraxEduc.v.18.21069.030.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. DOI: 10.1590/S1679-45082010RW1134.

THUMS, A. **Práticas da gestão e cultura escolar: um estudo de caso na Escola Municipal Santos**. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2015.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira. **Revista Eletrônica de Educação**, Fortaleza, v. 13, n. 1, p. 11-25, 2019. DOI: 10.14244/198271993175.

CRediT Author Statement

- **Reconocimientos:** Agradecemos a la Maestría Profesional en Educación del Centro Universitario Adventista de São Paulo (UNASP) por permitir la producción de este texto y también al Departamento de Educación de la Asociación de São Paulo de la Iglesia Adventista del Séptimo Día por financiar los costos de procesamiento necesarios para dicha publicación.
 - **Financiación:** Departamento de Educación de la Asociación Paulista de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.
 - **Conflictos de intereses:** No hay conflictos de intereses.
 - **Aprobación ética:** El trabajo utilizó únicamente materiales bibliográficos de dominio público, con todas las citas correspondientes, y no fue necesaria la aprobación de un comité de ética en investigación (REC).
 - **Disponibilidad de datos y materiales:** Todos los materiales utilizados para esta investigación están disponibles *en línea* o en bibliotecas y bases de datos, con todas las citas apropiadas al final del artículo.
 - **Contribuciones de los autores:** Ambos autores trabajaron en el texto, escribiéndolo, revisándolo y discutiéndolo en profundidad. La idea original de la investigación fue dada por Rodrigo Follis y la investigación en las bases de datos estuvo a cargo de Washington Alencar. El análisis de los datos y la construcción de tablas, gráficos y otras preguntas se realizaron en conjunto.
-

Procesamiento y edición: Editora Iberoamericana de Educación - EIAE.
Corrección, formateo, normalización y traducción.

