

LA CONTRIBUCIÓN DE LA EDUCACIÓN CONTINUA AL DESARROLLO DE LA
GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LAS ESCUELAS

CONTRIBUIÇÃO DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA
GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA

THE CONTRIBUTION OF CONTINUING EDUCATION TO THE DEVELOPMENT OF
PARTICIPATORY MANAGEMENT IN SCHOOLS



Maria de Souza OLIVEIRA¹
e-mail: maria.soliveira@adm.educadventista.org



Silvia Cristina de Oliveira QUADROS²
e-mail: silvia.quadros@unasp.edu.br

Cómo citar este artículo:

Oliveira, M. S., & Quadros, S. C. O. (2026). La contribución de la educación continua al desarrollo de la gestión participativa en las escuelas. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 30, e026008. <https://doi.org/10.22633/rpge.v30i00.21049>.



| **Enviado el:** 10/01/2026
| **Revisiones requeridas el:** 25/01/2026
| **Aprobado el:** 12/02/2026
| **Publicado el:** 30/03/2026

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes
Editor ejecutivo adjunto: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Institución Paulista Adventista de Educación y Asistencia Social. Colegio Adventista de Pedreira (CAP), São Paulo – SP – Brasil. Director escolar; Educación Básica.

² Centro Universitario Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – SP – Brasil. Coordinador y Profesor del Programa de Posgrado en Educación: Maestría y Doctorado Profesional en Educación.

RESUMEN: El rol del director escolar va mucho más allá de la gestión de recursos y el cumplimiento de la legislación; es una función que requiere la articulación de las dimensiones administrativas y pedagógicas. Por lo tanto, este estudio busca caracterizar cómo se produce la formación continua de directores y qué contribución hace esta capacitación a la gestión participativa. Se adoptó una metodología cualitativa, basada en investigación bibliográfica y de campo, realizada con 23 directores escolares. Los resultados revelaron una importante convergencia entre la gestión de personas y la mediación de conflictos como el principal desafío para consolidar la participación en el contexto escolar. La investigación mostró un consenso entre los directores sobre la importancia de la formación continua para el desempeño de sus funciones. Se concluye que la formación continua ha contribuido significativamente, pero aún parcialmente, dados los numerosos desafíos y limitaciones para el desarrollo de la gestión participativa.

PALABRAS CLAVE: Educación continua. Gestión escolar. Gestión participativa. Toma de decisiones.

***RESUMO:** O papel do diretor escolar vai muito além da administração de recursos e cumprimento da legislação; trata-se de uma função que exige a articulação das dimensões administrativas e pedagógicas. Assim, este estudo busca caracterizar como se dá a formação continuada do gestor e qual a contribuição dessa formação para uma gestão participativa. Adotou-se metodologia qualitativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica e de campo, realizada com 23 diretores escolares. Os resultados revelaram uma importante convergência entre a gestão de pessoas e a mediação de conflitos como principal desafio para consolidar a participação no contexto escolar. A pesquisa evidenciou um consenso entre os diretores acerca da importância da formação continuada para o exercício de suas funções. Conclui-se que a formação continuada contribuiu de forma significativa, mas ainda parcial, visto haver inúmeros desafios e limitações para o desenvolvimento de uma gestão participativa.*

***PALAVRAS-CHAVE:** Formação continuada. Gestão escolar. Gestão participativa. Tomada de decisão.*

***ABSTRACT:** The role of the school principal goes far beyond resource management and compliance with rules and laws; it is a function that requires the articulation of administrative and pedagogical dimensions. Therefore, this study seeks to characterize how the continuing education of school principals occurs and what contribution this training makes to participatory management. A qualitative methodology was adopted, based on bibliographic and field research, conducted with 23 school principals. The results revealed an important convergence between people management and conflict mediation as the main challenge to consolidating participation in the school context. The research showed a consensus among the principals regarding the importance of continuing education for the performance of their duties. It is concluded that continuing education has contributed significantly, but still partially, given the numerous challenges and limitations to the development of participatory management.*

***KEYWORDS:** Continuing education. Participatory management. School management. Decision making.*

INTRODUCCIÓN

En un contexto donde las exigencias sociales, culturales y pedagógicas se transforman rápidamente, comprender de qué manera el gestor puede actualizarse y perfeccionar sus prácticas se vuelve fundamental. Así, la realización de esta investigación sobre el papel del director escolar y la importancia de la formación continua puede contribuir a comprender el proceso de gestión participativa.

El rol del director escolar va mucho más allá de administrar recursos y cumplir con las normas. Es una función que exige un liderazgo capaz de coordinar personas y procesos, integrando las dimensiones administrativas y pedagógicas para promover una educación de calidad. En este sentido, comprender la importancia de la formación continua es fundamental, ya que proporciona al director las herramientas para afrontar los retos cotidianos y construir un estilo de gestión participativo, basado en el diálogo, la responsabilidad compartida y la implicación de la comunidad escolar.

De manera general, la formación continua puede ampliar el repertorio técnico y pedagógico del gestor y fortalecer su capacidad para dialogar con profesores, alumnos, familias y otros miembros de la comunidad, creando un entorno más colaborativo y abierto a la construcción colectiva de soluciones a las demandas del ámbito educativo.

El contexto de democratización de la gestión escolar ha estado permeado por estudios sobre el desarrollo de las habilidades necesarias para los equipos responsables de la gestión escolar en general. Con este fin, los sistemas educativos han intensificado los debates sobre la gestión escolar y, de manera similar, programas y políticas de ámbito federal han tenido como objetivo la mejora de la calidad de la educación a través de programas de capacitación para administradores.

Siguiendo esta línea de construcción colectiva, dentro de una visión de gestión participativa, este estudio se propone caracterizar cómo se da la formación continua de directores escolares y cuál es la contribución de esta capacitación al liderazgo enfocado en el desarrollo de la gestión participativa. Para esta investigación, se optó por un enfoque cualitativo, descriptivo y exploratorio, basado en investigación bibliográfica y de campo para recopilar datos de 23 directores de una red de escuelas confesionales ubicadas en la región central del estado de São Paulo.

REFLEXIONES TEÓRICAS

Papel del director escolar

El papel del director escolar está recibiendo cada vez más atención, especialmente entre los autores que analizan su desempeño en los ámbitos político, administrativo, pedagógico y/o social. Es fundamental destacar su función como una actividad que abarca diversas acciones y procesos que se desarrollan dentro de la escuela.

En este sentido, el rol del director/a escolar ha sido ampliamente debatido en la literatura educativa, principalmente en relación con su función de liderazgo y gestión. Como sostiene Lück (2010), el director/a desempeña un papel fundamental en el liderazgo educativo, siendo el principal responsable de guiar al profesorado y garantizar la excelencia en la enseñanza. La autora subraya que el director/a debe tener una visión estratégica, ser capaz de articular el trabajo colectivo y promover un entorno colaborativo que fomente el aprendizaje.

Además, el liderazgo del director debe basarse en el diálogo y la participación de la comunidad escolar. Por lo tanto, es importante destacar que el administrador escolar es, ante todo, un facilitador, más que un simple administrador. Así, la idea de que el director deba ser un educador ejemplar dentro de la escuela puede representar un contrapunto a sus funciones administrativas.

Paro (2016) sostiene que los administradores escolares deberían adoptar una postura democrática, promoviendo la participación activa de docentes, estudiantes y familias en el proceso de toma de decisiones. Este papel ha pasado por varios cambios debido a las transformaciones en la sociedad, haciendo que la organización y las tareas escolares sean mucho más complejas.

Así, la actitud del director y la forma en que lleva a cabo las acciones se reflejan directamente en la credibilidad de la escuela ante la comunidad escolar. Por lo tanto, la gestión participativa establece un ambiente de confianza y cooperación, en el que todos los miembros de la comunidad escolar se sienten parte del proceso educativo. El autor destaca que la gestión participativa también promueve una mayor transparencia y corresponsabilidad (Paro, 2016).

El director escolar también actúa como mediador de conflictos en el ambiente escolar, y Gadotti (2017) sugiere que: “el gestor debe tener habilidades de comunicación efectivas... La mediación de conflictos, cuando se lleva a cabo correctamente, puede fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar el clima escolar” (p. 55).

Libâneo (2018) sostiene que, en el entorno escolar, el papel del director en la promoción de la educación inclusiva debe ser clave. Según el autor, el director debe garantizar que la escuela sea acogedora para todos los estudiantes, independientemente de sus particularidades. La inclusión escolar depende en gran medida de las políticas implementadas por la administración y de su capacidad para sensibilizar al personal docente sobre la importancia de la diversidad.

Además, el papel del directivo en la promoción de la innovación pedagógica es muy importante, ya que de él depende animar a los profesores a adoptar nuevas prácticas de enseñanza y a utilizar tecnologías educativas capaces de potenciar el desarrollo de los alumnos y mejorar su práctica diaria.

Vasconcellos (2014) discute el papel del gestor en la promoción de prácticas sostenibles dentro de la escuela. Argumenta que el director debería implementar políticas que fomenten el uso consciente de los recursos y la educación ambiental, preparando a los estudiantes para actuar como ciudadanos responsables.

Según los autores mencionados, el rol del director abarca diversos aspectos, y es fundamental que cultive características como la empatía, la capacidad de comunicación y la habilidad para inspirar confianza —características que fortalecen las relaciones con docentes, estudiantes y padres—, además de un liderazgo flexible que le permita adaptarse a diferentes contextos y estilos de dirección, según las necesidades y los desafíos que se presenten. Es precisamente al configurar el rol del director escolar que surgen los retos de la gestión participativa.

Gestión participativa

La gestión participativa se presenta como un modelo central en la administración cuando el énfasis está en democratizar el proceso de toma de decisiones y maximizar los resultados en el contexto educativo, buscando involucrar a la comunidad escolar en la construcción de una gobernanza más inclusiva y eficaz.

Desde esta perspectiva, el liderazgo escolar se aleja de los modelos autoritarios y centralizados y se acerca a una concepción participativa y democrática. Lück (2010) subraya que el director/a escolar desempeña un papel fundamental en el liderazgo educativo, siendo responsable de fomentar un entorno colaborativo en el que docentes, personal administrativo, estudiantes y familias se sientan corresponsables de las decisiones y los resultados alcanzados.

Este liderazgo presupone habilidades técnicas, pedagógicas y, sobre todo, relacionales, como la escucha activa, la empatía y la capacidad de negociación.

En la práctica, varios obstáculos dificultan este proceso, como la falta de tiempo para reuniones productivas, el desinterés o la baja participación de la comunidad, la resistencia de algunos profesionales a compartir el poder de decisión e incluso la burocratización de los procesos internos, lo que convierte la implementación de la gestión participativa en un camino complejo.

Lück (2009) enriquece significativamente el debate al contextualizar la gestión escolar como una dimensión central del proceso educativo, ya que permite una observación global e integrada de la escuela y sus desafíos. Su propósito fundamental está orientado al aprendizaje significativo del alumnado, entendido como el resultado más relevante de la acción escolar. En este contexto, la rutina diaria de la institución debe fomentar el desarrollo de competencias esenciales, entre las que destacan la creatividad, la capacidad de analizar críticamente la información, la claridad en la expresión de ideas, el dominio de las operaciones lógico-matemáticas, la toma de decisiones informada y la capacidad de gestionar situaciones de conflicto.

Por lo tanto, considerar la gestión participativa en las escuelas implica reconocer no solo sus beneficios potenciales, sino, sobre todo, los obstáculos que deben superarse para que la institución cumpla su función como un espacio pluralista y colaborativo que fomente la formación de ciudadanos críticos.

Las prácticas cotidianas constituyen el camino concreto para acercar el ideal de la gestión participativa a la realidad de su implementación. Reflexionar sobre estas prácticas implica reconocer la escuela como un espacio vivo donde la toma de decisiones se realiza a través de las asambleas escolares, la construcción colectiva del proyecto político-pedagógico, la mediación de conflictos, la participación familiar y el fomento de la autonomía estudiantil; prácticas que traducen, en la vida diaria, los principios de democracia y cooperación. La gestión participativa emerge, por lo tanto, como un modelo que busca democratizar los procesos de toma de decisiones y fortalecer la participación de la comunidad escolar. Paro (2016) sostiene que la democratización de la gestión escolar no se limita a la creación de instancias formales de participación, sino que requiere un cambio en la concepción del poder dentro de la escuela, rompiendo con las prácticas jerárquicas y promoviendo la corresponsabilidad en las decisiones. Para el autor, la participación efectiva solo se logra cuando los individuos comprenden su rol en el proceso educativo y son reconocidos como parte legítima de la gestión.

Corroborando esta perspectiva, Libâneo (2018) subraya que la gestión escolar debe estar intrínsecamente vinculada al proyecto pedagógico de la institución, de modo que las decisiones administrativas sirvan al proceso educativo. Para el autor, la participación de la comunidad escolar en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Político-Pedagógico (PPP) es una condición fundamental para la realización de una gestión democrática, ya que fortalece el compromiso colectivo con los objetivos educativos y amplía el sentido de pertenencia de los individuos involucrados.

Teniendo en cuenta que la implementación de la gestión participativa requiere, además de una comunicación asertiva, una serie de aspectos relacionados con el rol del director, la formación continua de este gestor es la vía para desarrollar prácticas alineadas con las exigencias contemporáneas del entorno educativo. Según autores como Lück (2000), Rodrigues et al. (2016) y Saraiva (2022), promover una educación de calidad requiere una gestión especializada, con una formación amplia respaldada por las experiencias prácticas de los directores en su *locus* de trabajo. Por eso, la formación en servicio posibilita el desarrollo de las habilidades que permiten el ejercicio de la función.

Formación continua

En el panorama educativo actual, donde el objetivo es lograr una educación más innovadora y eficaz, la formación continua contribuye directamente al desarrollo de habilidades de liderazgo, gestión pedagógica y resolución de conflictos, además de proporcionar a los administradores escolares una perspectiva más amplia y estratégica.

Heloísa Lück (2014) sostiene que la formación continua es un proceso permanente y dinámico que permite a los administradores escolares no solo mejorar sus habilidades técnicas, sino también desarrollar competencias emocionales y relacionales necesarias para la gestión escolar democrática y participativa. Para la autora, la formación continua centrada en aspectos que involucren el liderazgo pedagógico y la gestión de personas, con el fin de fortalecer la cohesión del equipo y la participación de la comunidad escolar, puede lograrse mediante la capacitación en servicio. Además de la capacitación en servicio, la capacitación individual también aporta mejoras significativas en el desempeño del gestor; sin embargo, esta acción localizada tiene un impacto menor que la capacitación en servicio.

Los programas de formación continua para directores escolares deben seguir una perspectiva sistematizada, acorde con la situación actual del contexto escolar, buscando

solucionar problemas que surjan allí, como la estructura física y humana que satisfacen las necesidades de un sistema escolar determinado. La formación continua en servicio brinda a los profesionales de la educación la oportunidad de actualizar y desarrollar nuevos saberes, siendo, por eso, tan necesaria en el trabajo docente, ya que los educadores integran diversos campos del conocimiento en múltiples contextos socioculturales.

La formación en servicio es una forma compleja de articular los intereses y las necesidades de desarrollo profesional de los docentes que desean convertirse en gestores, principalmente ocupando el puesto de director, además de las exigencias de conciliar el tiempo con las actividades diarias, junto con las nuevas demandas de participación, estudio individual y grupal, y otras actividades formativas, como tareas prácticas, investigación y planificación, entre otras. A esta situación se suman las dificultades para financiar esta formación, cuyo coste suele recaer sobre los propios profesionales.

Imbernón (2010) sostiene que la educación continua es un instrumento para transformar la realidad de las escuelas. Para el autor, se trata de toda acción capaz de promover cambios en el comportamiento, en la adquisición de información, en los conocimientos, en la comprensión y en las actitudes de los docentes en ejercicio, reforzando así su papel esencial en el fortalecimiento de la práctica docente y la mejora de la calidad educativa.

El desarrollo profesional continuo, tanto el que se inicia por iniciativa propia como el que se ofrece en servicio por la institución mantenedora, es un proceso importante para la mejora profesional de los administradores escolares, ya que les permite actualizar sus conocimientos y habilidades en respuesta a los cambios en los ámbitos educativo y administrativo, y les proporciona las habilidades necesarias para implementar eficazmente prácticas de gestión participativa.

Por el contrario, Saraiva (2022) destaca que la formación continua, en muchos casos, se aproxima más al perfil esperado por el modelo de gestión que a las necesidades reales de las escuelas. Según la autora, estas propuestas tienden a responder principalmente a las demandas de los sistemas educativos, dejando en segundo plano los desafíos singulares de cada institución. Ante esto, ella resalta la importancia de valorar la innovación como un saber esencial para la práctica educativa. Lück (2014) también destaca la importancia de la formación continua para la eficacia de la gestión escolar. La autora argumenta que los gestores deben estar siempre en proceso de actualización, buscando nuevas prácticas y conocimientos que los ayuden a superar los desafíos diarios del entorno escolar. Lück (2014) sugiere que los programas de formación orientados a la gestión escolar son esenciales para el desarrollo de competencias de liderazgo y administración.

METODOLOGÍA

El estudio se realizó con base en investigación bibliográfica y de campo, con recolección de datos de directores de una red de escuelas confesionales con escuelas ubicadas en la región central del estado de São Paulo, a través de la aplicación de un cuestionario enviado por correo electrónico, junto con el Formulario de Consentimiento Libre e Informado, garantizando la confidencialidad de la identidad del participante, según lo aprobado por el Comité de Ética (CAAE n° 79179224200005377).

La investigación bibliográfica se realizó utilizando trabajos de autores importantes para el tema y en bases de datos como Periódicos Capes, Scielo y Google Scholar, basándose en descriptores como gestor escolar, educación continua y gestión participativa, con los siguientes criterios de inclusión: trabajos que incluyan artículos de búsqueda revisados por pares publicados entre 2014 y 2024. En cuanto a la exclusión, se descartaron los estudios que se desviaban del tema previsto, los textos que no estaban disponibles públicamente, los artículos repetidos en las bases de datos y los artículos específicos de otros países.

La recopilación de datos se llevó a cabo tras la aprobación del Comité de Ética en Investigación (Dictamen 6.966.734), mediante un cuestionario enviado por correo electrónico a 39 directores, de los cuales 23 aceptaron participar. En esta investigación, los gestores fueron numerados del G1 al G23.

Las preguntas abordaron los siguientes temas fundamentales: (a) las concepciones de los gestores sobre la gestión participativa; (b) los principales desafíos que enfrentan en su implementación; (c) las prácticas adoptadas en la toma de decisiones; y (d) los resultados percibidos de esta forma de gestión.

Las declaraciones de los directivos se organizaron en categorías temáticas derivadas de los propios datos: retos, prácticas, resultados y perfil profesional, analizadas mediante el *software* webQDA³. A través de este *software*, fue posible realizar un análisis de contenido de los datos que compusieron el *corpus* de esta investigación. Las respuestas de los directores al cuestionario fueron categorizadas con exactitud y autenticidad.

³ Consulte www.webQDA.net.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tras una lectura, análisis, comparación y cotejo minuciosos de las respuestas de los 23 directivos, se hizo evidente la diversidad de experiencias, así como la cantidad significativa de aspectos en los que los directores convergieron en sus explicaciones. Con frecuencia, articulan conceptos como: gestión participativa, planificación estratégica, fortalecimiento de la implicación de la comunidad escolar, asunción de responsabilidad por el conjunto y la importancia de ser un gestor más relacional, abierto a analizar nuevas posibilidades. Sus declaraciones sugieren una visión sistémica, donde la participación no es solo un conjunto de tareas, sino un elemento integral de la cultura organizacional y el liderazgo. Si bien siguen mencionando la escucha activa y la delegación, estas acciones se enmarcan frecuentemente dentro de un marco de valores más complejo, como el respeto, la empatía, la resiliencia y la búsqueda de la construcción colectiva de soluciones a los desafíos institucionales. Estas consideraciones resuenan con Libâneo (2018) al hablar de gestión democrática, la cual se consolida en la construcción colectiva del Proyecto Político-Pedagógico, un documento rector para las acciones planificadas en y para la escuela.

La relación entre la formación continua y la gestión participativa fue el eje central de la pregunta que motivó esta investigación: ¿cómo contribuye la formación continua de directivos al fortalecimiento de la gestión participativa? Esta pregunta plantea un reto concreto en la realidad educativa, dado que la rutina diaria escolar revela que la calidad de las decisiones no depende solo de la autoridad del cargo, sino de la capacidad del gestor de dialogar, articular e involucrar a los diferentes sujetos dentro de la comunidad. En este sentido, la educación continua, tal como se presenta en este estudio, ha demostrado ser un proceso permanente de reflexión crítica sobre las propias prácticas, permitiendo al gestor dar un nuevo significado a su papel y alinear sus acciones en respuesta a las demandas emergentes de una escuela democrática, como se verifica en los relatos de G4, G2 y G11. G4: *“La práctica en los procesos como: involucramiento e intervenciones cuando sea necesario”*. G2: *“Realizar retroalimentación individual y colectiva para alinear las expectativas, el sentido de responsabilidad y la alineación de objetivos.”* G11: *“[...] hacer que el grupo se sienta parte del todo, asumir la responsabilidad del todo, validar siempre las ideas de los colaboradores, e empatía, resiliencia”*.

Según los directivos encuestados, los retos de la gestión participativa se centran en tres áreas principales: las presiones administrativas y de servicio; la gestión de personas como eje

de la práctica democrática; y la integración de la comunidad escolar, especialmente las familias. Estas perspectivas revelan la complejidad del proceso y reafirman la necesidad de estrategias que fortalezcan tanto el diálogo como la corresponsabilidad colectiva en el entorno escolar.

El análisis de las acciones concretas y las metodologías empleadas por los gestores para promover la participación de los diversos actores escolares se puede observar en el conjunto de respuestas. A pesar de las diferencias de enfoque, las prácticas reportadas por los participantes se relacionan con dimensiones esenciales de la gestión participativa: ya sea a través del intercambio directo de decisiones, el uso de datos y evidencia para apoyar la reflexión colectiva o el anclaje en documentos oficiales que estructuran la acción escolar. En este aspecto, Lück (2014) destaca que el gestor escolar debe poseer una visión estratégica y capacidad de liderar un equipo pedagógico, además de ser un articulador de prácticas educativas y administrativas, capaz de movilizar recursos y personas a favor de una educación de calidad.

Los relatos de G7, G8, G12, G14 y G19 demostraron que la gestión participativa se fortalece cuando existe preparación técnica, sensibilidad social y apertura para compartir responsabilidades, tal como señala Lück (2014), para quien la formación continua va más allá de las habilidades técnicas y permite desarrollar competencias relacionales que son importantes para la práctica de la gestión participativa.

En este sentido, la respuesta a la pregunta clave apuntaba a una relación bidireccional: la formación continua proporciona las condiciones para un desempeño más consciente y cualificado, mientras que la gestión participativa crea el entorno en el que este aprendizaje se transforma en práctica eficaz. El resultado de esta integración es la consolidación de un entorno escolar más inclusivo, transparente y colaborativo, donde cada decisión se convierte no solo en una solución administrativa, sino también en una oportunidad para el ejercicio democrático y el fortalecimiento de la ciudadanía.

Este estudio tuvo como propósito analizar de qué manera la formación continua del director escolar contribuye al desarrollo de la gestión participativa, abarcando las interfaces entre el desarrollo profesional, las prácticas de liderazgo y los procesos democráticos en el contexto de la educación básica. Tal propósito se desdobra en la investigación sobre cómo ocurre la formación continua más allá de la formación inicial, en el análisis de prácticas que ejemplificaron la gestión participativa y en la identificación de las transformaciones que se manifiestan en el ambiente escolar a partir de la percepción de los gestores acerca de su trayectoria formativa. El objetivo era profundizar en la reflexión sobre la importancia de un proceso de formación continua y su influencia en la construcción de una gestión participativa.

El análisis reveló que, para decisiones con un gran impacto o de carácter pedagógico, la tendencia es buscar la máxima participación y deliberación colectiva, según la percepción de los gestores participantes. Así, fue posible identificar que la formación continua del gestor escolar se constituye como un eje indispensable para la valorización y el desarrollo profesional de los sujetos involucrados en el proceso educativo, y que esta favorece no solo la actualización de saberes, sino también la reflexión crítica sobre las prácticas pedagógicas, lo que permite a los educadores replantear sus acciones y adaptarse a las demandas emergentes de la sociedad contemporánea. Este análisis encuentra eco en Imbernón (2010), quien considera la educación continua como esencial en el entorno educativo. Siguiendo al referido autor, la formación no se limita a un proceso puntual, sino que asume un carácter continuo y transformador, contribuyendo a la construcción de una práctica pedagógica más consciente, innovadora y contextualizada.

Según los participantes, la gestión participativa demostró ser fundamental para construir un entorno escolar democrático y colaborativo. Como ejemplo, se cita la declaración del G20: “Escuchar, preguntar, dar oportunidad de opinión, permitir la ejecución de proyectos por miembros del equipo, realizar debates, tener capacidad de explorar lo mejor de cada miembro del equipo”, que enfatiza el diálogo, la corresponsabilidad y la escucha activa para promover una mayor participación de la comunidad escolar y, en esta dirección, el entorno escolar se convierte, como lo expresa Paro (2016), en una escuela acogedora donde cada miembro del equipo desempeña su rol y participa en la gestión, siendo corresponsable de las decisiones en el proceso educativo.

La integración de la formación continua y la gestión participativa se considera una vía prometedora para mejorar la calidad educativa, garantizando prácticas más coherentes y una cultura institucional más democrática y el fortalecimiento de una educación comprometida con la transformación social.

A continuación se presentan las declaraciones de los participantes G1 a G23, registradas en función de dos preguntas centrales para esta discusión: “Pensando en los cursos de formación continua, ¿diría que contribuyeron a su desarrollo de la gestión participativa?” y “¿Ha identificado cambios en sus métodos de trabajo después de realizar cursos de formación continua? ¿Podría dar ejemplos?”. Estas respuestas nos permiten comprender cómo los procesos de formación han impactado el desempeño de los gestores y cómo contribuyen a consolidar las prácticas de liderazgo participativo en la vida escolar diaria, generando así los resultados descritos como cambios dentro de sus expectativas (Tabla 1).

Tabla 1.

Contribuciones de los directivos a la gestión participativa y la formación continua

Gestores	Gestión participativa	Educación continua	Cambios
G1	<i>En cuanto a la gestión participativa, no la practico en su totalidad. Trabajo con una gestión participativa que involucra a la comunidad interna [...].</i>	Licenciatura en Pedagogía; posgrado en Administración Escolar.	<i>El principal cambio radicó en la percepción y resolución de los conflictos.</i>
G2	<i>Los cursos ayudan a mejorar nuestras habilidades, lo que conlleva un mayor desarrollo personal y profesional.</i>	Licenciatura en Pedagogía; posgrado en Psicopedagogía y Gestión Escolar.	<i>Podemos lograr la mejora a tiempo para implementarla. Sin capacitación continua, algunos datos son más difíciles de extraer.</i>
G3	<i>La formación continua es esencial para el desarrollo profesional y para mejorar la calidad del trabajo.</i>	Licenciatura en Pedagogía; Maestría en Educación.	<i>Desarrollo de nuevas habilidades, mejora de la calidad de la enseñanza y la gestión, oportunidad de crecimiento profesional.</i>
G4	<i>Todo conocimiento contribuye a la práctica profesional.</i>	Licenciatura en Pedagogía; Estudios de posgrado en Inclusión; Administración y Marketing; Gestión Escolar.	<i>Pude tener una perspectiva más inclusiva sobre todos los aspectos de la escuela [...].</i>
G5	<i>Sin duda, contribuyeron mucho a la participación diaria.</i>	Licenciatura en Pedagogía; posgrado en Administración Educativa y Marketing.	<i>Adquirí mayor comprensión y seguridad en la resolución de problemas [...].</i>
G6	<i>Contribuyó mucho. (No se dio ninguna justificación para la respuesta)</i>	Licenciatura en Pedagogía; Máster en Gestión de Recursos Humanos en Entornos Escolares.	<i>Tras los cursos de formación continua, he notado cambios en mis métodos de trabajo. Estos cursos ampliaron mi perspectiva sobre la gestión escolar [...]. Los conocimientos adquiridos han influido directamente en mi forma de actuar y tomar decisiones, haciendo que mi gestión sea más estratégica y humana.</i>
G7	<i>Una mayor información y conocimiento técnico amplían los horizontes.</i>	Licenciatura en Pedagogía; posgrado en Gestión y Estrategia de Marketing; Teología y Filosofía Adventista.	<i>Relaciones interpersonales, desarrollo de la resiliencia.</i>
G8	<i>La educación es importante para mantenerse al día con los rápidos cambios sociales y educativos y los desafíos de la modernidad.</i>	Licenciatura en Pedagogía.	<i>Se prestará especial atención a los alumnos con necesidades educativas especiales.</i>
G9	<i>El curso no contribuyó a la formación continua, ya que trataba sobre un tema diferente.</i>	Licenciatura en Pedagogía; posgrado en Educación Inclusiva.	<i>Para actuar con mayor confianza y con una base más sólida para la toma de decisiones.</i>
G10	<i>Todos los cursos de formación en los que participé me enseñaron a gestionar de una manera más consciente y democrática.</i>	Licenciatura en Pedagogía.	<i>El enfoque para tratar a los empleados se basa en la retroalimentación, siempre con el objetivo de desarrollarlos.</i>

G11	<i>Me brindó una perspectiva más amplia y diferentes puntos de vista.</i>	Licenciatura en Pedagogía.	<i>Mejora de la planificación, la optimización del tiempo, la concentración, la retroalimentación y la toma de decisiones, entre otros aspectos.</i>
G12	<i>Los cursos de formación continua nos proporcionan a los directivos nuevas metodologías y estrategias que, al ponerse en práctica, promueven un entorno escolar más colaborativo.</i>	Licenciatura en Pedagogía; posgrado en Educación Inclusiva.	<i>En mi enfoque de trabajo, especialmente al atender a estudiantes con necesidades educativas especiales [...].</i>
G13	(No participó en ningún curso de formación continua)	Licenciatura en Pedagogía	(Sin respuestas)
G14	<i>Para la gestión participativa y la armonización de las prácticas pedagógicas, proporcionó herramientas prácticas para fomentar la comunicación abierta y la toma de decisiones colectiva.</i>	Licenciatura en Pedagogía; posgrado en Administración; actualmente cursando una maestría.	<i>Adquirí conocimientos en gestión de personas, organización de datos y aplicación de la taxonomía de Bloom. [...]</i>
G15	<i>En nuestras reuniones, a veces nos preguntan qué temas faltaron en la presentación. Lo veo como algo positivo, ya que me ayuda a recordar situaciones cotidianas.</i>	Licenciatura en Pedagogía; posgrado en Teología.	<i>La seguridad al realizar/solicitar documentos y servicios con las familias.</i>
G16	<i>La institución donde trabajo se ha preocupado por el desarrollo de mis habilidades, y esto me ha ayudado a profundizar mis conocimientos en las diferentes áreas que debo gestionar.</i>	Licenciatura en Pedagogía.	<i>Comencé a actuar y a tomar decisiones de una manera más intencionada y planificada.</i>
G17	<i>Te ayuda a pensar de forma diferente, te abre un abanico de posibilidades.</i>	Licenciatura en Pedagogía.	<i>Estrategias de atención al cliente, estrategias de marketing y planificación de acciones.</i>
G18	<i>Participar en capacitaciones y conversaciones con colegas de otras unidades escolares nos ayuda a mejorar nuestra visión y nuestras acciones como gestores. Debemos prestar atención a los detalles que involucran a estudiantes, padres, personal, docentes y empleados.</i>	Licenciatura en Pedagogía; posgrado en Neuropsicopedagogía.	<i>Siempre existe una evolución en la participación en cursos de formación continua.</i>
G19	<i>Mejoré mis habilidades administrativas y desarrollé técnicas para involucrar a padres y alumnos en la integración de la fe y la enseñanza, así como a los docentes y las lecciones pedagógicas. Esto fortaleció el sentido de pertenencia y responsabilidad, promoviendo una cultura más participativa y democrática.</i>	Licenciatura en Pedagogía; Posgrado en Gestión Escolar; Liderazgo.	<i>Mejora de la comunicación interna, mayor resolución de conflictos, implementación de una cultura de participación, toma de decisiones, innovación y competitividad. Con una visión actualizada del mercado educativo [...].</i>
G20	<i>Cuanto más personas participen en el proceso con la intención de lograr crecimiento y mejoras en el mismo.</i>	Licenciatura en Pedagogía; posgrado en Gestión Escolar.	<i>El conocimiento genera confianza y conduce a un trabajo más centrado en resultados positivos.</i>
G21	<i>Siempre aporta algo, ya que fomenta un mayor crecimiento.</i>	Licenciatura en Pedagogía; posgrado en Gestión Educativa y actualmente cursando	<i>Relación con el liderazgo, experiencia docente, mejora del equipo.</i>

		una maestría en Educación.	
G22	<i>Los cursos me ayudaron a comprender mejor la importancia de escuchar diferentes opiniones, trabajar en equipo e involucrar a todos en la toma de decisiones. Esto fortaleció mi práctica de gestión, promoviendo un enfoque más abierto, colaborativo y respetuoso con todos los implicados.</i>	Licenciatura en Pedagogía.	<i>Tras los cursos, noté algunos cambios en mi forma de trabajar. Empecé a escuchar más al equipo, involucrando a profesores y personal en la toma de decisiones. [...] También comencé a preocuparme más por el bienestar de los estudiantes, buscando maneras de apoyar a quienes tienen dificultades de aprendizaje. Otro ejemplo fue la mejora de la comunicación con las familias, creando una relación más cercana y acogedora.</i>
G23	<i>Cada curso aportó nuevas perspectivas y formas de mejorar mi gestión, contribuyendo al desarrollo general y personal de la escuela.</i>	Licenciatura en Pedagogía; posgrado en Gestión Escolar.	<i>El principal cambio radicó en la percepción y resolución de los conflictos.</i>

Nota. Datos de investigación (2025).

Se verifica en la Tabla 1 que 13 (56,52%) de los gestores tienen formación continua a nivel de posgrado, como es el caso de G1, G2, G5, G6, G7, G15, G18 y G23, que destacaron los avances en “*resolución de conflictos*” y “*gestión del tiempo*” y en “*fortalecer el liderazgo estratégico*”, lo que indica que el conocimiento teórico y práctico profundo adquirido en los cursos de especialización ha llevado a una toma de decisiones más informada. De la misma forma, gestores como G4, G9 y G12, que poseen formaciones dirigidas a la “*inclusión educativa*”, relataron una “*mirada más atenta a las necesidades de alumnos con discapacidad*”, lo que refuerza la importancia de la educación continua para construir una gestión escolar inclusiva y sensible a la diversidad. Por su parte, G19 y G20, con especializaciones en gestión escolar y liderazgo, evidenciaron cambios ligados a la “*comunicación, innovación y cultura participativa*”, destacando la “*búsqueda de resultados*” consistentes y competitivos en el escenario educativo.

Entre los directivos que solo conservaban una licenciatura en Pedagogía, 7 (30,43%) revelaron que la formación continua ha sido fundamental para subsanar deficiencias y garantizar la actualización frente a las transformaciones sociales y escolares. Ejemplos como los de G8, G10, G11, G16, G17 y G22 mostraron avances en las “*relaciones interpersonales, en la escucha activa del equipo, en la planificación estratégica y en la atención a las necesidades de los alumnos y familias*”, aspectos que fortalecen las prácticas de gestión

participativa. Aun así, se observa que la ausencia de posgrado puede limitar la adquisición de instrumentos más específicos de gestión, como en el caso de G13, que no participó en cursos de formación continua y, por lo tanto, no registró cambios significativos en su rendimiento.

Por otro lado, 3 (13,04%) de los gestores con formación *stricto sensu* señalaron transformaciones más profundas y críticas en su práctica profesional. G3, que posee una maestría en Educación, destacó el papel de la formación continua en el “*desarrollo de habilidades, la calidad del trabajo y el crecimiento profesional*”. Por otro lado, G14 y G21, que están cursando la maestría, relataron ganancias en la “*organización de datos, gestión de personas y aplicación de instrumentos pedagógicos*”, además del “*fortalecimiento de la autonomía y experiencia en el liderazgo*”. Dichas evidencias indican que la formación *stricto sensu* amplía la visión crítica del gestor, integrando teoría y práctica, fomentando el desarrollo de habilidades orientadas a la gestión participativa.

Estos resultados son corroborados por los estudios de Paro (2016) e Imbernón (2010), que destacan la formación continua de los administradores escolares como fundamental para la adopción de prácticas innovadoras y la transformación del entorno escolar. Y, conforme señala Lück (2000), al invertir continuamente en su desarrollo, el gestor no solo mejora su propio *desempeño*, sino que se consolida como un verdadero agente de transformación, con el potencial de elevar el nivel educativo, crear un entorno escolar dinámico y preparar a las nuevas generaciones para los desafíos de un mundo en constante evolución. Esta perspectiva humaniza el proceso de gestión, alineándolo con los objetivos más amplios de la educación.

CONSIDERACIONES FINALES

El objetivo de este estudio condujo a un análisis centrado en comprender cómo la formación continua de los directores escolares puede mejorar el desarrollo de prácticas de gestión participativa, fortaleciendo el papel del liderazgo educativo como agente para el desarrollo de la gestión participativa.

Para este estudio, se propuso investigar cómo se desarrolla la formación continua de los directivos más allá de la formación inicial en el curso de Pedagogía. Para alcanzar este objetivo, se interrogó a los directivos participantes sobre su formación y, según el análisis de los resultados categorizados, se evidenció que los directivos concedían gran importancia a la formación continua a lo largo de sus carreras, reconociéndola como un medio de actualización

permanente, adquisición de nuevas habilidades técnicas y relacionales, y fortalecimiento de las prácticas participativas que contribuyen a la cualificación de la gestión escolar.

La identificación de las transformaciones que se producen en el entorno escolar, a partir de la percepción de los directivos participantes sobre su formación continua, se llevó a cabo mediante un análisis categorizado que reveló cambios significativos en múltiples dimensiones de la gestión. Entre los avances observados, destacaron: la mejora de las competencias técnicas relacionadas con la planificación y organización de las actividades escolares; el fortalecimiento de las competencias relacionales, como la escucha activa, la mediación de conflictos y el fomento de la colaboración; y la adopción de prácticas pedagógicas más participativas e inclusivas. Sin embargo, también se evidenciaron retos y limitaciones, manifestados en barreras estructurales, resistencia cultural y acceso insuficiente a programas de formación, factores que pueden obstaculizar la consolidación efectiva de la gestión participativa. Si bien estos retos persisten, los resultados revelaron que la formación continua desempeña un papel esencial en la redefinición de las prácticas directivas y el fortalecimiento de las prácticas escolares orientadas a la comunicación, la cooperación colectiva y la inclusión participativa de la comunidad en los procesos de toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, se hizo evidente que la formación continua fortalece la capacidad del director para articular la participación de todos los miembros de la comunidad escolar, fomentar el diálogo y la escucha activa, e impulsar la toma de decisiones colectiva. De este modo, dichos procesos formativos contribuyeron significativamente al desarrollo de un liderazgo centrado en la participación colectiva y fundamentado en la corresponsabilidad que guía la gestión escolar.

Las reflexiones presentadas en este estudio no son exhaustivas, pero constituyen un punto de partida para ampliar el debate sobre la formación continua y la gestión escolar. En este sentido, se reconoce la relevancia de que futuras investigaciones se estructuren en diferentes contextos y modalidades de gestión, con el fin de profundizar en la comprensión del potencial y las limitaciones identificadas, lo que permitirá nuevas perspectivas para mejorar las prácticas educativas y el liderazgo participativo en el entorno escolar.

REFERENCIAS

- Gadotti, M. (2017). *Educação e poder: Introdução à pedagogia do conflito* (17ª ed.). Cortez.
- Imbernón, F. (2010). *Formação continuada de professores* (J. S. Padilha, Trad.). Artmed.
- Libâneo, J. C. (2018). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática*. 6. ed. Heccus.
- Lück, H. (2000). Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *Em Aberto*, 17(72), 11–33. <https://doi.org/10.24109/2176-6673.emaberto.17i72.2116>
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Positivo.
- Lück, H. (2010). *Liderança em gestão escolar*. Vozes.
- Lück, H. (2014). *Liderança em gestão escolar* (3ª ed.). Vozes.
- Paro, V. H. (2016). *Gestão democrática da escola pública* (4ª ed.). Cortez.
- Rodrigues, E. S. S., Reis, M. G. F. A., & Aranda, M. A. M. (2016). A formação continuada para gestores da educação básica e a demanda do cotidiano escolar: Uma análise no âmbito das políticas públicas. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 20(3), 444–462. <https://doi.org/10.22633/rpge.v20.n3.9722>
- Saraiva, A. M. A. (2022). Gestão na Escola Integrada: Entre as novas demandas e as propostas de formação. *Acta Scientiarum. Education*, 44, e55784. <https://doi.org/10.4025/actascieduc.v44i1.55784>
- Vasconcellos, C. S. (2014). *Coordenação do trabalho pedagógico: Do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula* (14ª ed.). Libertad.

CRediT Author Statement

- Agradecimientos:** Gracias al Centro Universitario Adventista de São Paulo por su apoyo en el desarrollo y la difusión de esta investigación.
 - Financiamiento:** No aplica.
 - Conflictos de intereses:** No aplica.
 - Aprobación ética:** El trabajo fue aprobado por el Comité de Ética en Investigación del Centro Universitario Adventista de São Paulo. CAAE: 79179224200005377. Dictamen: 6.966.734.
 - Disponibilidad de datos y materiales:** Los datos y materiales utilizados en este trabajo están disponibles para su acceso en el sitio web del Programa de Maestría Profesional en Educación en el texto de la disertación de Maria de Souza Oliveira, en el siguiente enlace: <https://biblioteca.sophia.com.br/terminalri/9198/acervo/detalhe/1002330> .
 - Contribuciones de los autores:** La autora Maria de Souza Oliveira fue responsable de la investigación bibliográfica y de campo, el análisis de datos y la redacción del texto. La autora Silvia Cristina de Oliveira Quadros fue responsable del análisis de datos y la revisión final del texto.
-

Procesamiento y edición: Editora Ibero-Americana de Educação
Corrección de pruebas, formato, estandarización y traducción

