

# Gestión Directiva y Convivencia Escolar en Centros Educativos

## Directive Management and School Coexistence in Educational Centers

Basilio Florentino Morillo<sup>1</sup> Daysi María Durán Tavares<sup>2</sup>

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 26 de julio de 2021.  
Fecha de aceptación: 21 de agosto de 2021.

<sup>1</sup>Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación. Universidad Autónoma de Santo Domingo, Docente – Investigador. Santo Domingo República Dominicana.

E-mail: [basilio\\_f@hotmail.com](mailto:basilio_f@hotmail.com)

Código ORCID:

<https://orcid.org/0000-0001-7095-5564>

<sup>2</sup>Magister en Gestión de Centros Educativos. Centro Educativo Paz y Bien Santo Domingo, Docente. Santo Domingo República Dominicana.

E-mail: [daysitavares@hotmail.com](mailto:daysitavares@hotmail.com)

Código ORCID:

<https://orcid.org/0000-0003-1285-3273>

CITACIÓN: Morillo, B. & Durán, D. (2021). Gestión Directiva y Convivencia Escolar en Centros Educativos. Revista Conocimiento, Investigación y Educación CIE. Vol. 2. (12), 58-70.

### Resumen

El objetivo del estudio consistió en determinar la asociación entre las variables valoración de la gestión directiva y la percepción sobre la convivencia en el centro educativo Paz y Bien, de Santo Domingo. Se utilizó un enfoque cuantitativo, descriptivo y relacional en el análisis de un instrumento aplicado a la población docente del centro. Se obtuvo una asociación (Rho) de -139 entre estas variables, con un valor  $p = .622$  ( $p > 0,05$ ). Se concluyó que la relación entre las dos variables es inversa, aunque no significativa.

**Palabras Clave:** *Administración de la educación, articulación educativa, atmósfera escolar, clima escolar, integración escolar.*

### Abstract

The objective of the study was to determine the association between the variables assessment of management management and the perception of coexistence in the Paz y Bien educational center, in Santo Domingo. A quantitative, descriptive and relational approach was used in the analysis of an instrument applied to the teaching population of the center. An association (Rho) of -139 was obtained between these variables, with a p value = .622 ( $p > 0.05$ ). It was concluded that the relationship between the two variables is inverse, although not significant.

**Keywords:** *Administration of education, educational articulation, school atmosphere, school climate, school integration.*

## Introducción

En el contexto de la República Dominicana, el abordaje de la gestión directiva y la convivencia escolar, como variables que pudieran estar relacionadas, ha sido poco estudiado. El centro de interés ha estado dirigido al estudio univariado de estas dimensiones o bien, intentando asociarlas al aprendizaje de los estudiantes.

En esta perspectiva, se inscriben estudios, por ejemplo, sobre gestión directiva (Cuevas y Ramírez, 2019), convivencia escolar (Féliz y Féliz, 2019), participación de las familias en los centros educativos (Carrasco y Rivera, 2014), clima escolar (Fondeur y Gómez, 2014), impacto de la gestión en la mejora de los aprendizajes (Abad et al., 2017), e impacto del clima escolar en la mejora de los aprendizajes (Brito et al., 2018).

Una nueva generación de estudios empieza a surgir en el país, en donde realmente se hacen esfuerzos para relacionar variables y hacer estudios predictivos. Si bien estos estudios asocian más el clima escolar con la gestión educativa, para los fines de este trabajo sobre gestión directiva y convivencia escolar, tales estudios buscan, en definitiva, aportar evidencias explicativas para la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes.

Aunque la variable aprendizaje no forma parte implícita de esta investigación, la misma encuentra significación en la medida que la asociación de las variables bajo estudio influyen en la eficacia escolar como factores de calidad, pero la simple correlación entre estas variables no significa necesariamente causalidad (Murillo, 2004).

Aunque la eficacia escolar es, en realidad, una dimensión multivariable en su complejidad, que implica factores de gestión, de relaciones, de aula, de preparación docentes, de condiciones de vida, entre otros (Rodríguez, 1990), esta mirada se centra, sin carácter exhaustivo, en las dos variables indicadas, que son “gestión directiva y convivencia escolar”.

En consecuencia, estudios sobre la gestión directiva y el clima escolar son considerados como antecedentes, justo por la similitud que guarda el clima con la convivencia. Sin embargo, dicha asociación no pretende buscar repercusión en la calidad de los aprendizajes como factor de eficacia escolar, ya que, además de ser una variable multifactorial, existen limitaciones metodológicas en este estudio que impiden explicar esta relación.

Los trabajos de Murillo (2004), Scheerens (citado en Murillo, 2008), UNESCO- OREALC (2012, 2015) y Ramírez (2017) constituyen estudios precursores de los nacionales, al analizar dentro de los factores que indican en eficacia escolar las variables de gestión y de clima o convivencia escolar. Scheerens, en dos estudios realizados en los años 1990 y 1992 ya toma en cuenta el clima como variable relacionada con la eficacia escolar.

En sus hallazgos concluyó que el clima escolar, tanto a nivel de la escuela como de aula, es una de las variables que identifica la productividad y la eficacia en los centros educativos. Estos resultados fueron corroborados posteriormente, en los trabajos de Murillo (2008), donde también se demuestra la asociación que tiene esta variable con el trabajo de la dirección de las escuelas. Este autor también pudo verificar

empíricamente que “el quehacer de la dirección tiene relación con la creación y el mantenimiento de un clima positivo” (Murillo, 2008, p. 18); un dato que está directamente relacionado con el actual estudio.

La importancia del clima escolar en el aprendizaje de los estudiantes también fue corroborada por la UNESCO- OREALC (2012, 2016) en los análisis de los factores asociados al rendimiento de los estudiantes realizados en el Segundo y Tercer Estudio Regional Comparativo (SERCE y TERCE) realizado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) en el 2006 y en el 2013, respectivamente.

Más reciente, un estudio realizado por Ramírez (2017) en el centro educativo Alberto Leveaú García del Perú, relacionó las variables gestión institucional y convivencia escolar, y descubrió una asociación baja (0,221 para  $p < 0,05$ ) estadísticamente significativa. También concluyó que la gestión institucional es valorada como deficiente por el 51% de los participantes y el 66% la consideró la convivencia escolar como poco favorable.

Aunque las evidencias de que el clima y la convivencia, vistos como buenas relaciones a lo interno de la escuela, se asocian de manera positiva con resultados de aprendizaje y de tareas de dirección, un estudio realizado en República Dominicana por Morales et al. (2014) sobre la efectividad de los directores educativos, indica que “las escuelas donde los directores se perciben más efectivos realizando tareas de relaciones internas tienen peores resultados en las pruebas nacionales” (Morales et al., 2014, p. 131).

Si bien los autores advierten que tales resultados deben ser tomados con cierta cautela, los mismos revelan que esas relaciones internas, responsables de la creación de un clima armonioso y de una buena convivencia no parecen estar logrando su cometido.

## **Bases Teórico**

### *Gestión Directiva*

De acuerdo con Sánchez (2014) el concepto de gestión, que nace en el mundo de los mercados, se interna en el mundo educativo para reconfigurar este sistema haciéndolo avanzar hacia la transformación de su administración, ya sea a nivel macro, en todo el sistema, o a nivel micro, el centro educativo.

También, Sánchez indica que la gestión tiene la misión de generar capacidades encaminadas al mejoramiento de la calidad de la educación, fundamentándose en el currículo educativo. Al nivel de centro educativo, el autor sostiene que la gestión se fundamenta en dirigir una escuela mediante un liderazgo eficaz que promueva el trabajo en equipo para lograr mejores aprendizajes en los y las estudiantes.

Esta afirmación es corroborada por Durán et al. (2020) cuando sostiene, (citando a Ruiz, 2000), que la gestión es la responsable de dirigir y orientar a los distintos actores educativos, pero también es la responsable de gestionar los distintos recursos, ambientes y relaciones en la escuela, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios educativos que se ofrecen a la comunidad, dentro de los cuales está la calidad de los aprendizajes del alumnado.

Complementando la visión anterior, Topete (2001) indica que el fundamento de la gestión consiste en lograr una dirección eficiente del personal y de los recursos, en relación con las políticas educativas implementadas en las escuelas.

Este autor indica que la gestión escolar constituye una variable básica para el incremento de la calidad en los resultados de las escuelas. En esa misma línea, Alvariño et al. (2000) sostienen los centros educativos pueden mejorar sus desempeños escolares a partir de una eficiente gestión. Esto, sin dudas, podría incidir en el éxito educativo de las escuelas.

gestión vista así, asegura un impacto positivo en las relaciones convivenciales del centro, así como en su programación y los resultados educativos de la misma, asegurando mayores niveles de calidad.

De las explicaciones y argumentos anteriores, surgen las líneas de investigación para el estudio de la gestión educativa que se desarrolla en los entornos escolares, para medir su impacto en la calidad de los aprendizajes. Al respecto Martinic (2002) sostiene las instituciones escolares donde se experimentan relaciones positivas entre los distintos actores que indican en la institución, se obtiene una mayor efectividad en el logro de sus finalidades educativas.

Este autor afirma que se genera un indicador de eficacia escolar en aquellas instituciones educativas, en las cuales, el equipo de gestión crea un contexto de deliberación y de relación entre el profesorado, el estudiantado y las familias, en torno a las decisiones académicas para el mejoramiento de los resultados.

La gestión directiva desde el punto de vista de Miranda (2016) constituye la dimensión que establece los horizontes prácticos para la generación de un entorno cultural en la institución que configura un clima armonioso centrado en el avance de la educación.

Pero, también la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos, los objetivos y los procesos institucionales para la mejora continua de los aprendizajes y el buen servicio a los actores educativos (UNESCO, 2011).

Fermín (2014) analiza la gestión en instituciones escolares, llegando a conclusión de que esta le posibilita al equipo directivo planificar, implementar y evaluar el quehacer educativo, tanto en el área académica como administrativa. Por ello, Fermín indica que, en el ámbito de los centros educativos, la actividad de dirigir constituye la gestión escolar.

Además, la considera como la incorporación de acciones asociadas como un todo para propiciar y alcanzar los propósitos en una comunidad educativa. López, et al. (2018) consideran que también es necesario que la gestión directiva esté orientada hacia la promoción del liderazgo en la institución como una forma de impulsar la mejora de los aprendizajes mediante el reconocimiento del talento humano en la institución. Esto contribuiría en la consecución del cambio cualitativo que se espera produzca la gestión directiva.

En el caso de la República Dominicana, la gestión escolar está reglamentada en la Ley de Educación, la cual establece que los establecimientos escolares públicos

deberán contar con un equipo directivo y una junta para la gestión descentralizada del centro (Ley Orgánica de Educación de la República Dominicana, 1997, art. 120).

También, en su artículo 121, sostiene que el equipo directivo de la institución escolar asegurará la implementación de las reglamentaciones legales emanadas de los órganos superiores. Esta se constituye una de las principales tareas de los centros educativos.

### *Convivencia Escolar*

Para Fierro y Tapia (2013), la convivencia escolar es el conjunto de prácticas relacionales de las personas que participan cotidianamente en las instituciones educativas. Ésta se fundamenta en que la escuela tiene una unidad de propósitos que se expresa en la misión, visión y valores, por lo que, en su dimensión relacional, según González (2015), las instituciones educativas conforman una comunidad de intereses.

Estas prácticas de convivencia, según estos autores, pueden verificarse en el aula, en la aplicación de la legislación escolar, en las relaciones interpersonales, en el abordaje de las situaciones conflictivas, en las valoraciones del logro educativo, en el aprecio a la diversidad, en el trato con las familias y en las relaciones de todos los actores del centro educativo.

Por las consideraciones anteriores, la convivencia en la escuela genera un clima escolar considerado como la existencia de “buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y presencia de un ambiente afectivo y que fomente el trabajo de los alumnos en clase” (Murillo, 2008, p. 12). En el centro educativo donde se

establece este tipo de clima, se entiende que se genera una convivencia escolar armoniosa, que se espera, repercute positivamente en la adquisición de un mejor rendimiento académico por parte de los y las estudiantes.

García y López (2011) indican que la convivencia es un factor multivariable, por lo que su estudio exige ir más allá de la violencia escolar, como factor central en el que se apuntalan las noticias. Para este autor, la convivencia escolar es un concepto que necesita enfocarse desde una perspectiva complementaria en donde se asocian elementos heterogéneos como diferencias ideológicas y culturales, relaciones interpersonales, derechos, obligaciones, tolerancia y, entre otros, el diálogo.

Estos factores demandan su atención tanto en el estudio individual como correlacional, ya que constituyen los hilos que entretejen las relaciones humanas en contextos de convivencia en torno a decisiones pedagógicas.

De igual forma, García y López (2011) plantean que el hecho de que la convivencia se logre construirla colectivamente, eso le confiere su propio y genuino valor. Sostienen estos autores, que es necesario en los centros educativos la creación de un contexto de convivencia escolar, ya que solo así se logra construir un clima organizacional estable.

No obstante, estos autores advierten que asumir espacios de convivencia desequilibrados conlleva desventajas para el logro de aprendizajes, ya que son necesarias relaciones interpersonales armoniosas, disciplina consistente, entre otras, cumplimiento de normas.

Como puede apreciarse en el debate teórico, la convivencia escolar es un tema manifiesto en la comunidad educativa, ya que las investigaciones, en términos de aprendizaje, según Sánchez (2014) señalan que aquellos alumnos que tienen una buena convivencia en el aula alcanzan un mayor rendimiento académico. Sandoval (2014) entiende que debe esperarse una interacción social positiva en el aula, donde los maestros enseñen y los alumnos aprendan, pero no siempre es así.

Este autor sostiene que el centro educativo es una organización sistémica que le permite a los estudiantes aprender para posibilitarles tener éxito en la sociedad, por lo que la misma es una organización de satisfacción de necesidades intelectuales, aunque se ve perjudicada, en ocasiones, por violencia de diferente índole.

## Metodología

### *Enfoque Metodológico*

El estudio se fundamentó en un enfoque cuantitativo, descriptivo y relacional. El enfoque cuantitativo se caracteriza por la medición a través del manejo de datos recolectados, que luego son analizados con técnicas estadísticas (Hernández et al., 2010).

En ese mismo sentido, el enfoque descriptivo, según Sabino (1987) citado en Pinto (2018, p. 153) pretende “descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento”.

Finalmente, los estudios relacionales miden el grado de asociación entre

variables, determinando el nivel de influencia entre las mismas (Palella y Martins, 2012).

En el estudio se realizaron análisis de frecuencias, de medias, pruebas de contraste, de normalidad y correlacionales. Estos análisis se efectuaron a las puntuaciones dadas por la población docente a un formulario elaborado para esos fines, a partir de las respuestas dadas a los indicadores de las variables estudiadas, las cuales fueron medidas en una escala interval tipo Likert.

### *Población*

Se tomó la población total del profesorado, conformada por 15 docentes del Centro Educativo Paz y Bien, ubicado en el sector Capotillo del Distrito Nacional, Santo Domingo, República Dominicana. De esta población, 14 son mujeres y 1 hombre.

### *Instrumentos de Recolección de Información*

Se realizó un censo a la población docente, mediante la aplicación de un cuestionario diseñado con preguntas cerradas. Éste fue elaborado tomando en cuenta los objetivos de la investigación, las variables y los indicadores que fundamentaron el estudio. Se estructuró de tres secciones con un total de 23 preguntas.

Las primeras 6 permitieron conocer las características socioculturales y demográficas de la población docente. Las siguientes 8 estuvieron dirigidas a la valoración de la gestión directiva y, los 9 restantes se refirieron a la percepción sobre la convivencia en el centro.

El instrumento fue validado tanto de contenido como de consistencia interna. Fue suministrado a tres expertos en metodología y lingüística, lo que permitió mejorar su validez de contenido con la incorporación de las observaciones realizadas.

Posteriormente, el instrumento fue aplicado a una muestra de docentes de condiciones socioculturales similares a la de la población bajo estudio, pero de un centro educativo distinto, para evitar la endogeneidad en el tratamiento de las variables.

Como las escalas de medición fueron tipo Likert en ambas variables, el coeficiente de consistencia aplicado fue el Alpha de Cronbach. Se tuvo una consistencia general de .832, el cual es muy fuerte.

### *Tipo de Análisis*

Se aplicaron básicamente dos tipos de análisis. Primero se realizó un análisis descriptivo basado en frecuencias, porcentajes y tablas. En un segundo momento se efectuó un análisis inferencial, con el uso de la prueba de Shapiro-Wilk, para determinar la normalidad o no de las puntuaciones dadas a las variables.

Como las puntuaciones resultaron ser de distribución libre en ambos casos, para la determinación del grado de asociación se aplicó estadística no paramétrica, en este caso, el coeficiente de correlación de Spearman. Finalmente, los análisis indicados se realizaron usando el Paquete Estadístico para Investigación en Ciencias Sociales, mejor conocido como SPSS, versión 15.

## **Resultados**

### *Valoración Docente de la Gestión Directiva*

En general, el personal docente del centro educativo tiene una valoración baja de la gestión directiva, tendiendo a ser regular ( $\bar{x} = 2.87$ ), según la Tabla 1. Este valor es representativo de los indicadores sobre delegación de tareas, la promoción del trabajo en equipo, la responsabilidad de la dirección, la consulta para la toma de decisiones, la solución de conflictos, la asignación de carga docente y la promoción del respeto en la comunidad educativa.

Al valorar la gestión directiva por las categorías de la escala, se observa que el 86.7% de los docentes la considera como regular, y el 13.3% como baja (ver Tabla 1).

*Tabla 1.*  
*Valoración General de la Gestión Directiva, según la Edad de la Población Docente.*

Valoración general de la Gestión Directiva ( $\bar{x} = 2.87$ )	Total
Baja	13,3%
Regular	87,7%
Total	100,0%

*Fuente: Elaboración Propia*

### *Percepción sobre la Convivencia Escolar*

En general, el personal docente del centro educativo tiene una percepción regular sobre la convivencia escolar, con una media ( $\bar{x}$ ) de 3,33 (ver Tabla 2). Los indicadores tomados como referencia para esta medición correspondieron a la comunicación entre docentes, entre docentes y la dirección, y entre el personal administrativo; la disciplina en el centro; el cumplimiento de las normas de convivencia y la organización de espacio en el centro.

Cuando la percepción se analiza por las unidades de la escala de medición aplicada, se observa que el 66.7% de la población docente tiene una percepción regular y el 33,3% la tiene como buena (ver Tabla 2).

Tabla 2.  
Percepción General de la Convivencia Escolar, según la Edad de los Docentes

Percepción General ( $\bar{x} = 3.33$ )	Total
Regular	66.7%
Buena	33.3%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración Propia

### Relación entre la Gestión Directiva y la Convivencia en el Centro

Para el análisis de asociación entre las variables, se determinó la normalidad o no de las puntuaciones dadas. La prueba aplicada para poblaciones menores de 50 individuos fue la de Shapiro-Wilk. La misma reveló un nivel de significatividad  $p=0,000$  ( $p<,05$ ), en ambas variables, por lo que las puntuaciones de éstas no se distribuyen normalmente (ver Tabla 3). En este sentido, se procedió con la aplicación del Coeficiente de Correlación de Spearman (Rho) como prueba no paramétrica.

Tabla 3.  
Prueba de Normalidad de las Variables Valoración de la Gestión Directiva y Percepción de la Convivencia Escolar.

Variables	Shapiro-Wilk		
	Estad	gl	Sig.
Valoración general de la gestión directiva	,413	15	,000
Percepción general sobre la convivencia escolar	,603	15	,000

Fuente: Elaboración Propia

Se obtuvo un coeficiente de correlación entre las dos principales variables de  $Rho =$

-139 ( $p>,05$ , ver Tabla 4). Esto muestra la existencia de una relación negativa, muy débil y que no es estadísticamente significativa.

Algunos indicadores de la variable convivencia escolar se asociaron de manera negativa con la variable valoración de la gestión directiva corresponden a comunicación entre la dirección, docentes y estudiantes ( $Rho=-,250$ ,  $p>,05$ ) y organización del espacio en el centro educativo ( $Rho=-,074$ ,  $p>,05$ ) (Tabla 4).

Estos dos indicadores, unidos a otros cercanos a cero, como es el caso comunicación entre docentes, comunicación entre docentes y estudiantes, comunicación entre el personal administrativo y disciplina en el centro, parecen haber arrastrado la asociación entre las variables a una relación inversa.

Tabla 4.  
Relación entre la valoración general de la gestión directiva, la percepción sobre la convivencia escolar y los indicadores de ésta.

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Comunicación entre docentes	1,000										
Comunicación entre docentes y directivo	-,387	1,000									
Comunicación directiva, docentes y estudiantes	-,126	,457	1,000								
Comunicación docentes y estudiantes	,123	,182	,426	1,000							
Comunicaciones docentes y personal administrativo	,135	,400	,594(*)	,04(*)	1,000						
Comunicación personal administrativo	,340	-,200	,324	,117	,123	1,000					
Disciplina en el centro	,087	,098	,317	,351	,634(*)	-,319	1,000				
Cumplimiento normas convivencia	-,208	,477	,563(*)	,485	,47(**)	,058	(*)	1,000			
Organización espacio del centro	,322	-,185	,318	,36(*)	,301	,089	,276	,040	1,000		
Media valoración de la gestión	,139	,000	-,250	,024	,211	,074	,073	-,384	-,074	1,000	
Media percepción convivencia escolar	,200	-,387	(**)	,70(**)	,794(**)	-,358	,349	,8(*)	,448	-,139	1,000

Nota: (\*)  $p<,05$ ; (\*\*)  $p<0,01$ ; elaboración propia

Al correlacionar los indicadores de la variable valoración de la gestión directiva

con la variable percepción general de la convivencia escolar (Tabla 5) se observa que todos se asocian de forma positiva con esta variable, aunque en ningún caso esta relación llega a ser significativa.

Tabla 5.  
*Relación entre la Percepción sobre la Convivencia Escolar, la Valoración General de la Gestión Directiva y los Indicadores de ésta*

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Da seguimiento a los procesos educativos	1,000									
Promueve trabajo equipo	,204	1,000								
Elaboración de proyectos educativos	,200	,59(*)	1,000							
Responsabilidad en la dirección del centro	,311	,511	,395	1,000						
Consulta toma de decisiones	,100	,428	,07(*)	,292	1,000					
Toma en cuenta docentes solución conflictos	-,100	,016	-,196	,069	-,196	1,000				
Asignación de carga docentes	-,114	,369	,018	-,105	,053	,442	1,000			
Promueve respeto integrantes comunidad educativa	-,090	,472	,111	,184	,371	,93(*)	,44(**)	1,000		
Media valoración de la gestión	-,293	,507	,367	,55(**)	,419	,419	,233	,299	1,000	
Media percepción convivencia escolar	-,106	,261	,189	,272	,094	,094	,150	,314	-,139	1,000

Nota: (\*)  $p < 0,05$ ; (\*\*)  $p < 0,01$ ; elaboración propia

## Discusión

A partir del estudio realizado a los indicadores que intervienen en el proceso de valoración de la gestión directiva y la percepción sobre la convivencia escolar de la población docente en la escuela Paz y Bien, cuyo propósito consistió en determinar la relación existente entre ambas variables, se procede en este espacio a la discusión de los hallazgos obtenidos.

Los estudios realizados por Murillo (2008) les permiten concluir que el clima escolar (como variable de convivencia escolar) se asocia de manera positiva y significativa con el trabajo de la dirección de las escuelas, por lo que el papel de la dirección se convierte en un elemento esencial para crear una convivencia armoniosa entre los actores de los centros escolares, generando un clima positivo que podría impactar en la calidad de los

aprendizajes haciendo la escuela más eficaz. Esos resultados se contrastan en el presente estudio, ya que ambas variables tienen una relación inversa, baja y no llega a ser significativa, lo que contradice las conclusiones de Murillo (2008).

Sin embargo, los resultados del estudio guardan cierta afinidad con el realizado por Ramírez (2017) en un centro educativo del Perú, aunque la investigadora encontró una relación baja, directa y significativa entre la gestión y la convivencia escolar. Sin embargo, la valoración de la gestión directiva fue deficiente y la convivencia escolar poco favorable. Estos hallazgos concuerdan con los de esta investigación, ya que la gestión directiva tuvo una baja valoración y la convivencia escolar como regular.

Es oportuno señalar que los resultados obtenidos en este estudio reflejan una situación inusual en torno a la convivencia. Se revela que cuando la población docente tiene una buena percepción de la convivencia la valoración de la gestión directiva disminuye, lo que puede ser un indicador de que las relaciones entre colegas docentes y de estos con el estudiantado sean buenas, pero no necesariamente con la gestión del centro.

Aunque el estudio no midió resultados en los aprendizajes como un indicador de eficacia escolar, el hecho de que la gestión de las escuelas y la convivencia entre sus principales actores se relacionen de manera inversa, eso puede incidir de manera negativa en los resultados de aprendizaje. Esta afirmación encuentra su fundamento en los estudios realizados por la UNESCO-OREALC (2012, 2015) en los análisis de los factores asociados al rendimiento de los alumnos en el Segundo y Tercer Estudio

Regional Comparativo (SERCE y TERCE) realizados por el LLECE en el 2006 y en el 2013, respectivamente.

Estos estudios evidencian una relación positiva entre el clima y los resultados de aprendizajes. Sin embargo, aunque los resultados del presente estudio se distancian de los referentes anteriores, tal diferencia hay que tomarla con cautela, ya que los estudios de Murillo (2008), UNESCO-OREALC (2012, 2015) y Ramírez (2017) tomaron una muestra más robusta, donde participan poblaciones de estudiantes, docentes, familias y la dirección.

El presente estudio, además de haberse realizado en un solo centro, tomó en cuenta a la población docente solamente, por lo que ésta se convierte en una limitación importante en el momento de leer y valorar la actual discusión.

## Conclusiones

De acuerdo con el diseño metodológico de este estudio, que partió de un censo de la población docente del Centro Educativo Paz y Bien, de la ciudad de Santo Domingo, en cuanto a las variables valoración de la gestión directiva y percepción sobre la convivencia escolar, se concluye que existe una asociación negativa y débil entre las variables, lo que significa que las mismas se relacionan de forma inversa, pero esta asociación no es estadísticamente significativa.

Al asociar los indicadores de convivencia escolar con la variable valoración de la gestión directiva se encontró asociación negativa con comunicación entre la dirección, docentes y estudiantes, así como con organización del espacio en el centro educativo. Los demás

indicadores presentaron una asociación muy baja, lo que puede haber influido en la asociación negativa de las dos principales variables del estudio.

En cambio, los indicadores de la variable de la gestión directiva se asocian de manera positiva con la percepción sobre la convivencia escolar, aunque en ningún caso la relación llega a ser estadísticamente significativa. En este caso, los indicadores de la variable percepción sobre la convivencia escolar tienen mayor peso para el establecimiento de una asociación inversa.

Se espera que estos resultados puedan ser o no corroborados en investigaciones futuras que tomen en cuenta a las distintas poblaciones del centro educativo bajo estudio, que permitan superar la principal limitación de este trabajo, que ha consistido en pretender determinar la asociación entre dos variables tan importantes como la gestión directiva y la convivencia escolar, a partir de las opiniones de una sola población del centro educativo.

## Referencias Bibliográficas

- Albariño, C., Arzola, S., Brunner, J. J., Recart, M., y Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, 15 - 43.
- Amparo, A. (2014). Sistema de Gestión Educativa de la República Dominicana. <https://prezi.com/0buvuzwzk-jh/sistema-de-gestion-educativa-de-la-republica-domini-cana/>
- Brito, W. P., Del Carmen, Y. T., y González, A. (2018). Incidencia del clima escolar en los aprendizajes de

- los estudiantes del segundo ciclo del nivel primario, en el Centro Educativo Manuel B. Troncoso, regional 10, distrito 03, Santo Domingo Este, año escolar 2017-2018 [tesis de maestría, Universidad Abierta para Adultos (UAPA)].
- Carrasco, A. B., y Rivera, T. (2014). Participación de los padres o tutores en el proceso de aprendizaje en niños de 5 a 6 años, para mejorar la educación integral en el Centro Educativo Misión Tú Puedes, San Cristóbal, 2013-2014 [tesis de maestría, Universidad Nacional Evangélica (UNEV)].
- Cuevas, W., y Ramírez, E. R. (2019). Gestión Directiva enmarcada en las innovaciones educativas como estrategias de apoyo a la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje en los centros educativos Pastor Roberto Méndez y Silvestre Antonio Guzmán Fernández, Jornada Escolar Extendida del Nivel Secundario, Regional 01, Distrito 01, provincia Pedernales, años 2018-2019 [tesis de maestría, Universidad Católica Tecnológica de Barahona-UCATEBA].
- Durán, X., Parra C., y Chamba, J. (2020). Gestión del Gerente Educativo en Escuelas Primarias Bolivarianas. *Revista Conocimiento, Investigación y Educación CIE*, Vol. 1(9), 01-15.
- Félez, M., y Félez, M. (2019). Normas de convivencias del sistema educativo dominicano y su impacto en los procesos de gestión en el Centro Educativo Anaíma Tejada Chapman, Distrito 01-03 de Barahona. Año 2018-2019 [tesis de maestría, Universidad Católica Tecnológica de Barahona-UCATEBA].
- Fierro, C., y Tapia, G. (2013). Hacia un concepto de convivencia escolar. En Fierro et al. (2013). *Convivencia Escolar. Un tema Emergente de Investigación Educativa en México*. [https://www.researchgate.net/profile/Guillermo\\_Tapia\\_Garcia/publication/309787486\\_Convivencia\\_Escolar\\_Un\\_tema\\_emergente\\_de\\_investigacion\\_educativa\\_en\\_Mexico/links/5823793908aeb45b58895935/Convivencia-Escolar-Un-tema-emergente-de-investigacion-educativa-en-Mexico.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Guillermo_Tapia_Garcia/publication/309787486_Convivencia_Escolar_Un_tema_emergente_de_investigacion_educativa_en_Mexico/links/5823793908aeb45b58895935/Convivencia-Escolar-Un-tema-emergente-de-investigacion-educativa-en-Mexico.pdf)
- Fondeur, R. G., y Gómez, R.T. (2014). Análisis comparado del clima y la cultura organizacional en los centros educativos públicos y privados del Distrito Educativo 13-04 de Dajabón. Período 2012-2013 [tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA)].
- García, L., y López, R. (septiembre-diciembre, 2011). *Convivir en la escuela. Una propuesta para su aprendizaje por competencias*. *Revista de Educación*, 356, 531 - 555.
- González, A. M. (2015). *Dirección escolar exitosa en España (Tesis doctoral)*. Universidad Autónoma de Madrid. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/666722/gonzalez\\_bustamante\\_](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/666722/gonzalez_bustamante_)

- anita\_magaly.pdf?sequence=1&isAll  
owed=y
- Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Ley General de Educación No. 66. Gaceta Oficial de la República Dominicana, 04 de octubre de 1997.
- López, I, López, E., Martínez, J. E., Tobón, S. (2018). Gestión Directiva: Aproximaciones a un Modelo para su organización institucional en la educación media superior en México. Revista ESPACIOS, 39(29).
- López, P. (2010). Variables asociadas a la Gestión Escolar como factores de calidad educativa. Estudios Pedagógicos, 147-158. Estudios pedagógicos (Valdivia), 36(1), 147-158.
- Martinić, S. (2002). Gestión efectiva para mejorar los aprendizajes. Revista de Educación, Ministerio de Educación de Chile, 292, 27-38.
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. 7(13), 562-589.
- Morales, D., Martí, C., Bernal, S., Español, A., y Curiel, C. (2014). Una aproximación preliminar a la efectividad de los directores educativos en la República Dominicana: implicaciones para una agenda de investigación y consideraciones de políticas. Revista de Gestión Educativa, 1, 115-141.
- Murillo, F. J. (2004). La investigación sobre Eficacia Escolar a debate. Tendencias Pedagógicas 9, 111-130.
- Murillo, F. J. (2008). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinivel sobre los factores de eficacia en las escuelas españolas. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 6(1), pp. 4-28.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Ministerio de Educación del Perú. (2011). Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC). (2012). Factores asociados al aprendizaje en el SERCE: análisis de los factores latentes y su vinculación con resultados académicos de los niños. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO. <https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/publicaciones-direcciones/DSPE/llece/serce/8-2012-%20analisis%20de%20los%20factores%20latentes%20y%20su%20vinculo%20con%20los%20resultados%20>

academicos%20-%20llece%20-%20serce.pdf

conocimiento. Última década, 22(41),153-178.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC). (2015). Informe de resultados TERCE. Factores asociados. OREALC/UNESCO. [http://archivos.agenciaeducacion.cl/8\\_Informe\\_internacional\\_de\\_resultados\\_Factores\\_asociados\\_TERCE\\_2013.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/8_Informe_internacional_de_resultados_Factores_asociados_TERCE_2013.pdf)

Topete, C. (2001). Desafíos y Políticas de formación para la Gestión en Educación Media Superior. Universidad de Colima.

Palella, S., y Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Fedupel.

Pinto, J. E. (2018). Metodología de la investigación social. Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo y complementario. Ediciones de la U.

Ramírez, J. P. (2017). Gestión institucional y convivencia escolar en la institución educativa Alberto Leveaú García de la provincia de Picota [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

Rodríguez, B. (1990). Modelo para la evaluación externa de los centros escolares de EGB (Tesis doctoral inédita). Universidad de Oviedo, Oviedo, España.

Sánchez, P.H. (2014). Profesores y Gestión Escolar. ¿Cuál es la apreciación que tienen los docentes de este proceso? [tesis de maestría, Universidad del Biobío, Chillán].

Sandoval, M. (2014). Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del