

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



**La gestión educativa como oportunidad transformadora en las
instituciones educativas**

Trabajo académico

Para optar el Título de la segunda especialidad profesional en Investigación y
Gestión Educativa

Autora

María Ysabel Negreiros Tena

Tumbes – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



La gestión educativa como oportunidad transformadora en las instituciones educativas

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Segundo Alburquerque Silva (presidente)

.....

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro)

.....

Mg. Ana María Javier Alva (miembro)

.....

Tumbes – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



La gestión educativa como oportunidad transformadora en las instituciones educativas

Trabajo académico.

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido
y forma.

María Ysabel Negreiros Tena. (Autora)

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Asesor)

Tumbes – Perú

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

Tumbes a los veintiséis días del mes de agosto del año dos mil diecinueve, se reunieron en la L.E. Aplicación, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva, coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *“La gestión educativa como oportunidad transformadora en las instituciones educativas”*, para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa. (a) **NEGREIROS TENA, MARÍA YSABEL**.

A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de 18.

Por tanto, **NEGREIROS TENA, MARÍA YSABEL**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las trece horas con treinta minutos el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.


Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva
Presidente del Jurado


Dr. Andy Rod Figueroa Cárdena
Secretario del Jurado


Mg. Ana María Javier Alva
Vocal del Jurado

La gestión educativa como oportunidad transformadora en las instituciones educativas

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.untumbes.edu.pe

Fuente de Internet

5%

2

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

4%

3

es.slideshare.net

Fuente de Internet

1%

4

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

5

dspace.utpl.edu.ec

Fuente de Internet

1%

6

Submitted to Universidad Catolica de Santo Domingo

Trabajo del estudiante

1%

7

1library.co

Fuente de Internet

1%

8

repositorio.une.edu.pe

Fuente de Internet

1%

9	www.slideshare.net Fuente de Internet	1 %
10	www.timetoast.com Fuente de Internet	1 %
11	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1 %
12	repositorio.ucm.edu.co Fuente de Internet	<1 %
13	scielo.sld.cu Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Jose Maria Vargas University Trabajo del estudiante	<1 %
15	aleph23.uned.ac.cr Fuente de Internet	<1 %
16	www.colombiaconsultants.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo.

Asesor.

DEDICATORIA

A Dios por sus bendiciones y su infinito amor que me ilumina para el logro de mis objetivos.

INDICE

RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	13
CAPITULO I	15
ANTECEDENTE DE ESTUDIOS	15
1.1. Antecedentes Internacionales.....	15
1.2.- Antecedentes Nacionales	16
CAPITULO II	18
GESTIÓN EDUCATIVA	18
2.1.- Definición de la gestión educativa.....	18
2.2.- Modelos de la gestión educativa.....	19
A. Modelo Normativo.....	19
B. Modelo Prospectivo.	19
C. Modelo Estratégico	20
D. Modelo Estratégico Situacional.	20
E. Modelo De Calidad Educativa.	21
F. Modelo De Reingeniería	21
G. Modelo Comunicacional.....	22
2.3-Dimensiones de la gestión educativa.....	22
A. Gestión Administrativa.	23
B. Gestión Pedagógica.....	23
C. Gestión Comunitaria	24
1. Procesos De La Gestión Educativa.....	24
Planificar.	24
Hacer.	25
Verificar	26
CAPÍTULO III.....	27
LIDERAZGO Y LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA	27
3.1.- Importancia del liderazgo y la participación en la gestión educativa.....	27

3.2.- Técnicas y herramienta.....	28
Encuestas e instrumentos cuantitativos.	28
CONCLUSIONES	30
RECOMENDACIONES.....	32
REFERENCIAS.....	33

RESUMEN

En la presente investigación se aborda la temática sobre la gestión educativa, entendida como conjunto de procesos que tienen como objetivo alcanzar los objetivos institucionales para garantizar la innovación y la calidad educativa. Además de ello, se hace referencia a las diversas áreas que trabajan interdisciplinariamente como parte de la gestión educativa, tales como la gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, Por otro lado, destaca gestión educativa como una herramienta para garantizar una educación de calidad, haciendo referencia a la importancia de la diversificación de estrategias y objetivos como una necesidad educativa en función a los diversos contextos, realidades sociales, económicas y geográficas de la población.

Palabras clave: Gestión Educativa – Oportunidad Transformadora - Diversificación

ABSTRACT

This research addresses the issue of educational management, understood as a set of processes that aim to achieve institutional objectives to ensure innovation and educational quality. In addition to this, reference is made to the various areas that work interdisciplinary as part of educational management, such as institutional, administrative, pedagogical and community management, On the other hand, educational management stands out as a tool to guarantee quality education, referring to the importance of the diversification of strategies and objectives as an educational need based on the different contexts, social, economic and geographical realities of the population.

Keywords: Educational Management - Transformative Opportunity - Diversification

INTRODUCCIÓN

La realidad problemática, actualmente, los índices para promover la calidad educativa se han venido convirtiendo en un factor fundamental a tomar en cuenta por parte de las instituciones, es en base a ello que se hace referencia a la importancia de la gestión educativa para lograr los objetivos institucionales a corto plazo. En tal sentido, es importante que la gestión educativa contribuya en la planificación y el desarrollo de actividades para garantizar el adecuado manejo de los recursos de la institución de manera eficaz y eficiente para el logro de las metas institucionales.

Por otro lado, cabe resaltar que esta variable educativa permite parte de la ejecución de aspectos importantes como la planificación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades. De esta manera se podrá conocer de manera más detallada la forma de interacción entre los miembros de la comunidad educativa, el cumplimiento de las normativas, los canales de comunicación y la ejecución de actividades y si estas son supervisadas frecuentemente para evaluar el nivel de progreso de acuerdo a los estándares de calidad de la educación.

Del mismo modo, destaca el rol que cumple el director de la institución, que debe contar con rasgos de liderazgo para que de esta manera pueda incentivar al personal docente a comprometerse con el desarrollo de actividades y estrategias que contribuyan a la transformación de la institución educativa y con ello alcanzar los objetivos de la educación.

A continuación la formulación de los objetivos:

Objetivo general

- Conocer la importancia de la gestión educativa como oportunidad transformadora en las instituciones educativas

Objetivos específicos

- Conocer la influencia de la gestión educativa en la transformación de las instituciones educativas.
- Conocer los factores asociados a la gestión educativa para el logro de los objetivos institucionales.
- Explicar la importancia procesos de la gestión educativa para lograr la transformación en las instituciones educativas.
- Evidenciar la importancia del liderazgo directivo y la gestión educativa como de la oportunidad transformadora en las instituciones educativas.

La estructura del trabajo está dividido de la siguiente manera:

En el capítulo I, se describen los antecedentes de estudio que permiten tener una idea clara sobre el tema.

En el capítulo II, se hace una descripción del marco teórico de la gestión educativa.

En el capítulo III, se describe todo lo que se refiere a importancia del liderazgo y la participación en la gestión educativa.

Finalmente, las conclusiones respectivas relacionados con nuestros objetivos que se encuentra en nuestro primer capítulo.

La **justificación** parte de que este tema es importante para mejorar la calidad educativa a través de la gestión, además puede servir de aporte o medio teórico para una futura investigación. Finalmente es importante por ser un tema actual en boga. Por ejemplo, este trabajo puede ser utilizado de aporte teórico y en su información a nuestra institución educativa, 80 209 de ventanas sanagoran, ubicando en Sanchez Carrión, libertad, la cual con la información, se puede crear proyectos en relación a la gestión educativa

Los materiales que han sido utilizados han sido fuentes bibliográficas virtuales y

físicas.

Agradecer a la Universidad Nacional de Tumbes y al Ciep, además un agradecimiento particular al centro de investigación y especialización en ciencias educativas Trujillo, la cual lleve de forma complementario un curso de redacción de trabajo APA, lo que me permitió enriquecer el contenido de mi trabajo.

CAPITULO I

ANTECEDENTE DE ESTUDIOS

1.1. Antecedentes Internacionales

Resabala (2014) llevó a cabo un estudio en Ecuador titulado “Factores de éxito en la gestión educativa y administrativa de los centros privados del nivel medio en la ciudad de Guayaquil y propuesta del plan estratégico para el Colegio Miraflores”, para lo cual se basó en la elaboración de un plan estratégico basado en las teorías administrativas para la mejoría de los procesos internos de la organización. Concluyó que, los principales factores que obstaculizan a las instituciones educativas se encuentran relacionadas a la calidad y la falta de inversión; así mismo, destaca la importancia de la planificación y la ejecución de los planes estratégicos para el logro del éxito en las instituciones educativas.

Vera (2019) en un estudio con la finalidad de establecer el nivel de relación entre la gestión educativa y la motivación docente en una institución educativa de Guayaquil. El tipo de estudio fue cuantitativo con diseño correlacional, así mismo, se contó con una muestra conformada por 41 docentes, empleando como instrumentos la Escala para medir la Gestión Educativa y el Cuestionario para medir la Motivación Docente. Los resultados obtenidos indican que existe una afinidad significativa entre dichas variables, evidenciando así que, la toma de decisiones administrativas en las instituciones educativas en la definición de los objetivos institucionales, y el desarrollo de recursos y la malla curricular van de la mano con la satisfacción del docente a nivel laboral, económica, así como el ambiente de trabajo y el compañerismo dentro de la institución, llevando así a un mayor nivel de motivación por parte del docente y el interés mostrado en su trabajo.

1.2.- Antecedentes Nacionales

En Arequipa, Núñez llevó a cabo la investigación titulada “La gestión educativa y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Arequipa, 2020”, con la finalidad de establecer el nivel de relación entre la gestión educativa y el desempeño docente, para ello partió de los fundamentos de la adaptación, la importancia de contar con docentes enfocados en la calidad de la educación y que puedan sumar esfuerzos en beneficio de la institución. Desarrollo una investigación correlacional cuya muestra estuvo conformada por 66 docentes. Concluyó que, el desempeño expresado por los docentes se encuentra ligado a los niveles de la gestión institucional, lo cual indica que, a medida que se manifieste una gestión efectiva y positiva en la institución educativa, también se incrementara el nivel de desempeño de los docentes para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En Lima, Arias (2017) desarrolló una investigación denominada “Gestión educativa y su relación con la práctica docente en instituciones educativas”, en la cual destaca la importancia de la educación educativa como eje principal para lograr el desarrollo de una educación de calidad. El autor concluye en que, la gestión educativa se encuentra ligado a la práctica docente, por lo que, al ser direccionadas adecuadamente, permitirán mejorar las prácticas educativas y con ello, dar cumplimiento a los objetivos educativos, teniendo como base el liderazgo y el acompañamiento.

Hinojosa (2019) realizó un estudio con la finalidad de determinar la influencia de la gestión institucional en la calidad educativa a partir de la percepción de docentes y administrativos pertenecientes a instituciones educativas en Tacna. La investigación fue de tipo básica, cuantitativa con diseño correlacional, la muestra estuvo compuesta por 122 Como resultados se obtuvo un nivel de correlación positivo significativo, evidenciando así una relación entre factores como la capacidad de dialogo, el liderazgo directivo, el trato hacia el personal docente en el ambiente educativo, las competencias

de los docentes y los procesos educativos relacionados al incremento de un mayor compromiso por parte de los docentes en relación al logro de los objetivos institucionales y la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

CAPITULO II

GESTIÓN EDUCATIVA

2.1.- Definición de la gestión educativa

Barreda, (2007) refiere que la gestión educativa está fuertemente relacionada con los procesos de dirección, organización y control en el contexto educativo, y está orientada a los resultados. Sumado a ello, se puede decir que la gestión educativa es conceptualizada como un conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación (Vidal, Durán y Pujal, 2008).

Asimismo, la gestión educativa también puede ser vista como la gestión interna de un centro educativo donde se busca alcanzar objetivos, también pueden estar asociados a la transformación mediante cambios en búsqueda de la innovación y calidad educativa.

Por otro lado, debemos tener en cuenta una diferenciación entre la gestión educativa y la administración educativa, aunque son conceptos similares, pues suelen ser confundidos constantemente. Para Mora (2009) la principal diferencia es que en la administración se ve la educación como una empresa, donde los docentes más allá de ser educadores son trabajadores que tienen cierta responsabilidad en mantener contentos a los clientes, que en este caso vienen a ser los alumnos y padres de familia; en cambio, la perspectiva desde la gestión permite que la educación tenga una visión humanista y educadora. En otras palabras, la administración educativa tiene una visión económica y comercial; y la gestión educativa tiene una visión humana y académica.

2.2.- Modelos de la gestión educativa

En este trabajo, se presentan los modelos referidos por Casassus (1999) que implementaron a lo largo de la historia:

A. Modelo Normativo.

Este modelo se hizo notar entre los años de 1950 y 1970, donde se busca principalmente la visión que encierra una causa – efecto. Es así que se centraron en la planificación de sus acciones para obtener resultados esperados. Dichos resultados tenían la característica de ser predecibles y se obtenían mediante una adecuada planificación.

Como la educación en aquellos tiempos eran poco accesibles para las personas, la planificación estaba normada en un crecimiento respecto a la cobertura del sistema educativo. La primordial idea fue que la educación sea global y accesible para gente que deseaba estudiar.

B. Modelo Prospectivo.

Luego del modelo normativo vino el prospectivo, que rigió durante una década. En este punto, debido a algunas fallas del primer modelo, se notó que el futuro no es predecible de manera exacta. Sin embargo, se podían construir distintos eventos para conocer el futuro; y debido a estos múltiples eventos se podían generar distintos futuros.

En este punto de la historia, se fueron añadiendo distintas reformas

multinacionales, donde se evidenciaron los futuros alternos y revolucionarios. Estas reformas se dieron en Latinoamérica, en países tales como Perú, Chile, Colombia, Cuba y Nicaragua.

C. Modelo Estratégico

Para la siguiente década, durante los 80. Surgió el modelo estratégico, donde se plantean acciones premeditadas para alcanzar objetivos. Es así que se plantearon las normas para obtener dichas metas. De tal manera, se comenzó a gestionar el recurso humano, administrativo, material y financiero que poseía la entidad educativa, que ahora era vista como una organización.

Sin embargo, no fue sino hasta los años 90 que este enfoque se hizo notar en la planificación y gestión educativa. Y así, sale a relucir la importancia de la visión y misión de la institución, asimismo, se incorpora a este modelo el análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

D. Modelo Estratégico Situacional.

A mediados de la década de 1980, al modelo estratégico se le adhiere un análisis situacional. Donde se abordan los problemas que existen en una determinada zona dándole una solución y direccionado por objetivos. Es así que, la educación que se regía de manera centralizada e integrada mediante la planificación se ve opacada y reemplazada por la descentralización educativa.

Esto se explica debido a que la gestión educativa no podía ser igual para todos los lugares, sino que cada zona tiene sus propias características.

E. Modelo De Calidad Educativa.

En 1990, se introduce de manera estratégica una visión que busca la calidad en las organizaciones. Según Juran (2001) la calidad está basada en administrar la planificación, control y mejoramiento constante.

La calidad está compuesta por” la identificación del usuario y de sus necesidades, diseño de normas y estándares de calidad, diseño de procesos que conllevan a la calidad, mejora continua de los procesos y reducción de márgenes de error”.

Desde este punto de vista, se identifica al consumidor como un usuario y sus necesidades son vistas como necesidades de la organización, lo que conlleva a preocuparse por los resultados durante el proceso educativo. Asimismo, las acciones procedimentales donde operaban los usuarios fueron reducidas respecto a costos y se dio una flexibilización administrativa y burocrática; y aumentar procesos de productividad y creatividad. La medición y evaluación de la calidad fue desarrollada y generalizada. De tal forma, se originaron las políticas educativas.

F. Modelo De Reingeniería

A mediados de los 90 se empieza a reconocer que no es suficiente la mejora continua, sino que hace falta una reestructuración total en los procesos. Ya no es necesario mejorar, sino cambiar.

Fue así que, la calidad que se esperaba tenía que ser mayor y por tanto había mayor exigencia en los procesos. Y en cuanto al desempeño, si se quería mejoras, tenía que haber un cambio radical en los procesos.

G. Modelo Comunicacional.

Cerca del milenio se comprendió la organización con un enfoque comunicacional. Se percibe que la comunicación es fundamental para los procesos, ya que gracias a las destrezas comunicacionales se facilitan las acciones esperadas.

Fue entonces cuando se formaron distintos grupos organizados para tomar decisiones. Se formaron más puestos de trabajo de manera corporativa para asumir responsabilidades, tomar acuerdos y respetar compromisos en un trabajo de cooperación.

2.3-Dimensiones de la gestión educativa

Las dimensiones es una forma de precisar, dividir o seleccionar un tema en componentes, dentro del campo de la gestión educativa, también se pueden encontrar, por ejemplo, la gestión institucional, administrativa pedagógica y comunitaria

La gestión institucional “involucra un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos, que está relacionado también a las acciones institucionales.” (Alvarado, 1999). Por ello, que “la gestión educativa busca apoyar la gestión pedagógica” (Sovero, 2007), de la misma forma hay todo un reconocimiento de los actores, agentes educativos, instancias, funcionamiento de la institución etc. Ahora hay todo un conjunto de elementos que se comprende como son:

- “Un organigrama.
- La organización en el uso del tiempo y espacios.
- El manual de funcionamiento y procedimiento
- Reglamento interno
- Otro”

A. Gestión Administrativa.

En la gestión administrativa se manejan los recursos financieros y materiales, además de los humanos, vigilando de cerca los procesos técnicos, temporales, de higiene y de seguridad. Además, vela por el cumplimiento de las normas. En tal sentido, la dimensión administrativa, es aquella que se centra en el buen uso de los recursos económicos y en velar por la armonía de los miembros de la comunidad educativa.

La administración del potencial financiero, tecnológico y humano logra la productividad y beneficios para la organización (Ramírez, 2004). Esta dimensión comprende:

- “Presupuesto económico.
- Distribución de tiempos, jornadas de trabajo: docente, administrativo y de servicio.
- Administración de recursos materiales.
- Otros”

B. Gestión Pedagógica

Esta dimensión de la gestión educativa, está relacionado con la funciones del docente en el buen uso de los recursos, por ejemplo, organizar, programar, cuidar, controlar los recursos dentro o fuera del aula (Gago, 2006). Además también tiene que ver con la posición del docente sobre la propuesta pedagógica, currículo, principios educaciones, metodología de enseñanza y aprendizaje, etc. “ es todo un conjunto de propósitos y estrategias de la enseñanza y aprendizaje para el alumno” (Nieves, 2015)

C. Gestión Comunitaria

Cuando se menciona gestión comunitaria, se está abarcando la expresión a una comunidad, población específica, etc “es todo un conjunto de estrategias y acciones, por parte de las autoridades locales en pro de resolver algún objetivo educativo en particular, por ejemplo cierta facilidades que pueden dar las municipales con las instituciones educativas” (Ixtacuy, 2001)

La gestión comunitaria se enfoca en el trabajo en función a las necesidades de la comunidad, la relación que tiene la institución con la sociedad y las redes de apoyo. Esta dimensión comprende: desde los planes y programas hasta la orientación educativa y tutoría.

- **Procesos De La Gestión Educativa**

En los procesos se trata de “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (Amarate, 2000). En este caso, el proceso de gestión fue diseñado por Walter Shewhart en 1920 (Pérez y Múnera, 2007).

Chiavenato (1999) refiere que, mediante la aplicación del ciclo de dirección de una institución educativa y las actividades de planificación, organización, dirección y control, permite dar seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles:

Planificar.

En este período, el equipo de trabajo debe decidir, mediante estrategias que posteriormente convertirán la pedagogía en excelencia. Sumado a ello, Louffat (2012) refiere que la gestión educativa” se encuentra enfocada a la especificación de

los objetivos a lograr y con ello, poder anticiparse a la toma de acciones para poder dar cumplimiento a las metas organizacionales”.

Esto lo harán acorde a la visión, misión y el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Existe una tipología en el proceso de planificación Zapata (2016):

Extensión: Aquí se tiene en cuenta la interdependencia que existe sistematizadamente entre el sistema educativo, instituciones educativas y docentes.

Nivel educativo: En este punto se tiene en cuenta los grados de instrucción; educación inicial, primaria, secundaria y superior.

Contenido: En esta fase se reconoce las diferencias académicas, económicas y administrativas.

Objeto prioritario: Se toma en consideración los objetivos como delimitar políticas, ordenar recursos y estructurar acciones.

Grado de desarrollo: Aquí se analiza la manera en como se desarrolla una planificación; plan, programa, proyecto, actividad y tarea.

Implicados: Se considera las personas u organizaciones con quienes se trabaja; ya sean técnicos, usuarios y representaciones sociales.

Duración: En este caso, el tiempo de desarrollo puede ser largo, mediano y corto plazo.

Para la correcta planificación se debe hacer un diagnóstico de la realidad, se fijan las metas, se implementan las líneas de acción y se suscriben los recursos.

Hacer.

Para Zapata (2016), esta área implica ejecutar lo planificado, de tal manera que los técnicos, usuarios y las representaciones sociales puedan trabajar en conjunto. Hay que considerar, la ejecución no debe hacerse de manera monótona, sino que deben actuar conforme a una realidad. Es así que la integración y coordinación de actividades se desarrolla de la siguiente manera:

Primero, se organizan los recursos existentes.

Segundo, se dividen las tareas.

Tercero, se toman decisiones.

Cuarto, se delegan las funciones y tareas.

Verificar

En este punto, según Zapata (2016) se debe evaluar los resultados para poder hacer mejoras o cambios que son de suma importancia para el desarrollo en la gestión educativa. De la misma manera, el control debe ser constante, y se debe garantizar los resultados obtenidos mediante la planificación y organización”

Según Zapata (2016) en este caso, se ejecutan los cambios y mejoras que se planificaron en la verificación.

De manera general y ejemplificando lo mencionado según el PHVA, se muestra la siguiente información:

Planificar: Se definen metas, se definen métodos para alcanzar metas, se hacen las preguntas ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Qué, cómo, para qué, para quién, cuándo, cuánto?

Hacer: Se educa y forma, se hace lo planificado, se recogen datos y se ejecuta la tarea.

Verificar: Se evalúa, se planifica.

Actuar: Se reflexiona y analiza, se ajusta y acciona de manera correctiva, se inicia nuevamente el ciclo de menoración continua.

CAPÍTULO III

LIDERAZGO Y LA PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

3.1.- Importancia del liderazgo y la participación en la gestión educativa

Graffe (2002).

Refiere que, a fin de poder hacer frente a las demandas de la educación en un mundo constantemente cambiante, es fundamental desarrollar la capacidad de obtener conocimientos significativos y a una gran velocidad para poder adquirir experiencias significativas para el aprendizaje (Pérez, 2002). En base a ello, resalta la necesidad de promover un sistema gerencial basado en el liderazgo, la participación y el compromiso de los docentes para el logro de cambios favorables. Así también, Conway (1986) refiere que es importante instaurar ciertos factores determinantes para el logro de la calidad educativa mediante el liderazgo directivo, tales como:

- Fomentar el deseo de emprendimiento y mejora en los docentes
- Fomentar la participación de los docentes mediante la promoción y el liderazgo para la elaboración de prácticas educativas, gestión escolar e innovación educativa.
- Dotar a los miembros partícipes de la institución de instrumentos para poder llevar a cabo la formulación de prácticas pedagógicas.
- Implementar acciones para concretar las propuestas realizadas para mejorar el uso de herramientas educativas.

Partiendo de ello, Graffe (2002) resalta la importancia de fomentar el trabajo en equipo a fin de sacar provecho a las competencias, habilidades y energías

de cada integrante para garantizar el éxito en la institución, ya que en base a lo referido por Bris (1997) la participación de los miembros será exitosa solo si existe una organización educativa y una dirección definida. Es por ello que resalta la importancia de la responsabilidad del director educativo quien debe emprender la transformación de la institución escolar y la visión compartida con los participantes.

3.2.- Técnicas y herramienta

Si bien es cierto, es de vital importancia que el personal directivo proporcione a los miembros los medios y herramientas para que puedan sumar esfuerzos hacia el cumplimiento de la excelencia educativa, por ende, es importante contar con herramientas que permitan llevar adecuadamente los procesos de diagnóstico, planificación, control, ejecución y evaluación en función a las exigencias del currículo nacional. Para ello contamos con dos tipos de herramientas:

Encuestas e instrumentos cuantitativos.

El directivo siempre debe tener una base sólida para establecer criterios para la transformación, la dirección y la toma de decisiones en la institución, para ello puede valerse de resultados obtenidos a través de encuestas e instrumentos de análisis de datos, puesto que pueden aportar con las opiniones y perspectivas de los docentes, así como la evaluación del desempeño docente y del personal administrativo como herramienta de apoyo para la fijación de metas y monitoreo de los avances en los proyectos.

Por su parte, Beltrán (1999) hace referencia a la importancia de la elaboración y el manejo de indicadores en los instrumentos que permitan recoger adecuadamente la información para observar la situación actual en la institución, así

como las tendencias a posibles cambios generados en relación a la planificación de objetivos y metas previstas.

La recolección de datos en la institución permite conocer a mejor detalle la situación actual de la institución, inferir posibles comportamientos en la población y la optimización de cursos y planes de acción que permitan llevar a cabo la elaboración del plan educativo, programas y proyectos, así como la evaluación del docente y el personal administrativo (Hamdan 1986).

Herramientas cualitativas

Desde este modelo, el director suele basarse en el modelo de investigación acción para obtener datos sustanciales sobre el comportamiento de la comunidad educativa. Esta herramienta es de vital importancia, puesto que es el liderazgo quien realiza a fondo un análisis sobre la realidad educativa, para lo cual puede valerse de instrumentos como el diario de campo, la guía de entrevista y la ficha de descubrimiento.

Así mismo, Martínez (1991) refiere que “los actores principales son los miembros de la comunidad educativa, en ellos radican la información para evaluar el comportamiento individual y grupal”.

CONCLUSIONES

PRIMERA: se concluye que la gestión educativa se ha convertido en una oportunidad fundamental para la transformación de las instituciones educativas, debido a que se encuentra ligada a los procesos fundamentales para la toma de decisiones y las acciones que garanticen llevar a cabo adecuadamente las prácticas pedagógicas y la evaluación permanente orientada a la innovación y la calidad educativa.

SEGUNDA: se concluye que desde una perspectiva sistémica, la gestión educativa debe funcionar como un todo, ya que depende de las acciones de todos los miembros de la comunidad educativa. De esta manera, se ha podido evidenciar la importancia de la gestión institucional, la cual permite conocer a fondo la forma en que se relacionan los miembros y las normas bajo las cuales se rige la institución educativa; así mismo, mediante la gestión administrativa se podrá dar cumplimiento a la normativa y la supervisión de las funciones de los miembros de la institución, así como el manejo de los recursos y materiales; del mismo modo, la gestión pedagógica permite lograr el desarrollo de las prácticas pedagógicas y el desarrollo profesional de los docentes; y en la gestión comunitaria, su importancia permitirá llevar a cabo un adecuado manejo de las relaciones entre la comunidad educativa y los padres de familia como redes de apoyo para el progreso de la enseñanza.

TERCERA: se concluye que se ha podido evidenciar la importancia de la diversificación en los procesos de la gestión educativa para poder hacer frente a las necesidades de la comunidad, ya que mediante la diversificación se busca tomar en cuenta las diversas realidades sociales que existen a nivel nacional, la realidad económica, productiva y la ubicación geográfica, el desarrollo de las culturas locales y la atención a las demandas sociales, para que de esta manera se pueda alcanzar de manera exitosa los propósitos de la educación.

CUARTA: Se concluye que un factor clave para la gestión educativa parte del liderazgo del directivo de la institución ya que cumple un rol fundamental para promover una

actitud positiva hacia el cambio en los docentes, la predisposición para colaborar en los procesos educativos, la elaboración y propuesta de estrategias que cumplan con los estándares de calidad para la educación, del mismo modo el directivo debe promover el trabajo en equipo dentro de la institución, ya que como se ha podido evidenciar, desde una perspectiva sistémica, el éxito de la institución dependerá en gran medida del involucramiento y el trabajo de cada uno de los miembros de la institución.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda promover un sistema que permite establecer una política de calidad, con estrategias, objetivos y procedimientos de evaluación permanente.
- Se recomienda mejorar la comunicación interna y con las familias.
- Se recomienda establecer metas claras para autoridades, docentes y comunidad educativa en general permitiendo tener una visión amplia de los aprendizajes que se pretenden, definición de objetivos en el logro de aprendizaje y las acciones que se tomarán respecto a cómo alcanzarlas.

REFERENCIAS CITADAS

- Alvarado, O. (1999). *Gestión Educativa*. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima.
- Arias, L. (2017). *Gestión educativa y su relación con la práctica docente en instituciones educativas* [Tesis de Licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio Institucional.
<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1911/TRAB.SU.F.PROF.ARIAS%20CAHUANA%2C%20LIDIA%20ISABEL.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Barreda, H. (2007). Características distintivas en la gestión del servicio educativo. *Revista Gestao Universitaria na América*, 1 (1). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327571008.pdf>
- Beltrán, J. M. (1999). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.
- Bris, M. M. (1997). *Planificación y práctica educativa (Infantil, Primaria y Secundaria)*. Madrid: Escuela Española.
- Casassus, J. (1999). *Marcos conceptuales de la gestión educativa: En busca del sujeto*. UNESCO: OREALC, Santiago de Chile.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. 5º ed. México: Editorial McGraw Hill.
- Gago, F. (2006). *La dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional*. España: Ministerio de educación y ciencia. Centro de Investigación y Documentación Educativa.
- González, J., Solano, F., Fernández, J. y Mora, J. (1997). *¿Cómo elaborar un programa base de diversificación curricular?* Mérida: JUNTA DE EXTREMADURA.
- Hamdan, N. (1986). *Análisis cuantitativo en planificación educativa. Aplicación de modelos matemáticos*. Caracas: CDCH.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptsita, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Hinojosa, A. (2019). *Gestión institucional y calidad educativa, según percepción de docentes y administrativos de las instituciones educativas emblemáticas públicas de Tacna, 2018* [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de Educación]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2795>
- Ixtacuy, O. (2001). Estrategias de la gestión comunitaria. México: ECOSUR.
- Juran, J. (2001). Manual de calidad. 5º ed. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Lavin, D. y Del Solar, D. (2000). El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar. Chile: Lom Ediciones.
- Louffat, E. (2012). Administración: Fundamentos del proceso administrativo (3ra ed.). Perú: Esan Ediciones.
- Martínez, M. (1991). La investigación cualitativa etnográfica en educación. Caracas: Editorial Texto.
- Mora, D. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. Revista Integra Educativa, 2(3), 7–12. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001
- Nieves, L. (2015). La gestión educativa para el desarrollo de la dimensión pedagógica curricular. Revista Investigación y Formación Pedagógica, 1(1), 24-48. Recuperado de <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinvformpedag/article/view/3027>
- Núñez, M. (2021). *La gestión educativa y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” de Arequipa, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional.

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/13198/UPhedigm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Pérez, P. y Múnera, F. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001: 2000) en cooperativa y empresas de economía solidaria. 1º ed. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Ramírez, C. (2004). La gestión administrativa en las instituciones educativas. México: Editorial Limusa.
- Resabala, S. (2014). *Factores de éxito en la gestión educativa y administrativa de los centros privados del nivel medio en la ciudad de Guayaquil y propuesta del plan estratégico para el Colegio Miraflores* [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional. <https://dspace.upse.edu.ec/bitstream/123456789/6509/1/UPS-GT000558.pdf>
- Sánchez, D. (2020). Análisis FODA o DAFO: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Sovero, F. (2007). Cómo dirigir una Institución Educativa. Lima: Editores Importadores S.A.
- Vera, S. (2019). *Gestión educativa y motivación docente del colegio de bachillerato José Peralta, Guayaquil, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42679/Vera_GS_C.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vidal, M., Durán, F. y Pujal, N. (2008). Gestión educativa. Educación Médica Superior, 22 (2). Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412008000200012&script=sci_arttext&lng=pt
- Zapata, A. (2016). Ciclo de la calidad PHVA. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.