

# ROL DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA

*por Rosa Maribel Gomero Alvarado*

---

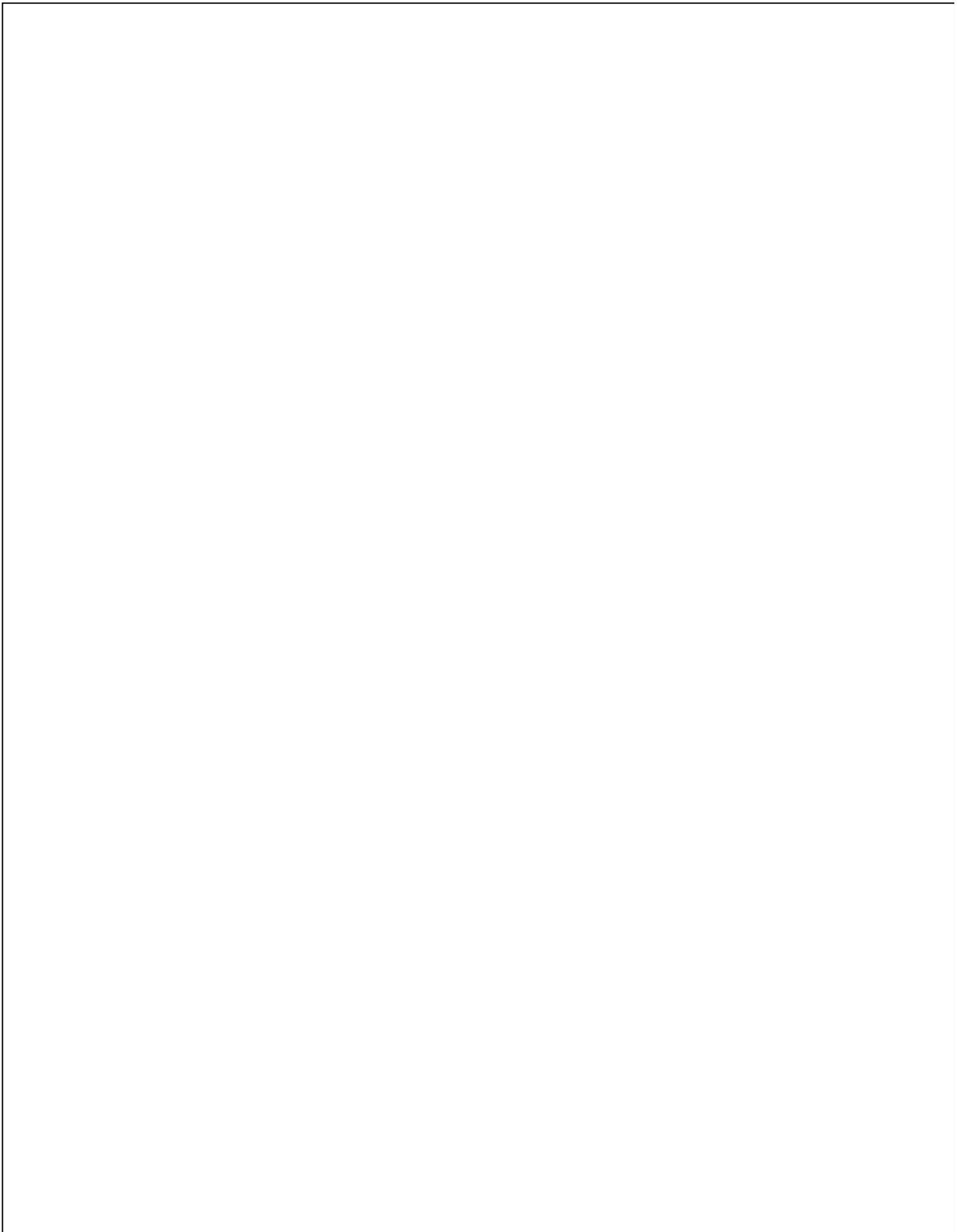
**Fecha de entrega:** 03-sep-2023 12:47a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2156600372

**Nombre del archivo:** TURNITIN\_TRABAJO\_ACADEMICO-.docx (66.5K)

**Total de palabras:** 10731

**Total de caracteres:** 58369



## I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Realidad problemática y formulación del problema

La globalización repercute directamente en las diversas organizaciones sociales determinando sus cambios y transformaciones. La educación también se ve afectada por este fenómeno, en tal sentido, el sistema educativo enfrenta desafíos en la gestión escolar, así como en la calidad educativa y de esa manera responder a las necesidades y a las demandas de los ciudadanos en forma inmediata, oportuna y pertinentes. UNESCO (2011) refiere que la gestión escolar está relacionada con los elementos teóricos y prácticos del sistema educativo que tiene como objetivo el desarrollo de la sociedad en general, la gestión escolar se puede dimensionar en institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria. A nivel internacional en la actualidad la gestión escolar y la calidad educativa experimentan situaciones de cambios. En relación a los nuevos paradigmas de los sistemas educativos, se implementan políticas educativas orientadas a optimizarlas, a pesar de ello, se observa que existen diferencias sustanciales en los estándares de la gestión y calidad educativa entre los países con menor y mayor desarrollo económico. La UNESCO (2020) abordó la problemática de mejorar la calidad de los sistemas educativos para todos brindando oportunidades y eliminando diferencias.

En las instituciones educativas latinoamericanas la gestión escolar ocupa un lugar estratégico para el manejo y la conducción de todos los elementos y procesos orientados a lograr la eficiencia y eficacia en los compromisos de gestión de resultados y de condiciones operativas; esto permite comprender mejor el entorno, resolver situaciones problemáticas, sistematizar y analizar los datos para de esa forma tomar las mejores decisiones. Asimismo, cuando se hace referencia a la calidad en cuanto a acceso a la educación se tienen resultados diferentes y marcados, por ejemplo, Cuba tiene un 90% de acceso a la educación de los niños entre cero a dos años, mientras que en Paraguay solo se da en 1%. Por otro lado, los ritmos de crecimiento son mínimos, es así que al 2030 sólo la cuarta parte de la población en esa edad podrá tener acceso a estudiar. En cuanto a la educación primaria para el año 2015 el 97% de la población se encontraba estudiando y en relación a secundaria la cobertura decae a 78,7% en el 2020 (UNESCO et al., 2022).

En la actualidad en varios países de Latinoamérica existen brechas de atención a la diversidad, de infraestructura educativa, de acceso a los recursos tecnológicos, de formación de los directivos, por tanto, son necesarias políticas públicas para mejorar la gestión y la calidad educativa en procesos a mediano y largo plazo. Las mejoras en la educación se deben dar tanto en las aulas de clase como en las escuelas y en este espacio los directivos son actores importantes, ya que son responsables de la gestión, ellos cumplen un papel importante en los procesos de planificación y coordinación de las propuestas para enseñar, gestionar las escuelas, dar seguimiento a los aprendizajes y, por tanto, requieren una formación adecuada. Sin embargo, para el año 2019 se evidencia un retroceso en América Latina en relación a la cantidad de directivos que han recibido formación en servicio en temas relacionados con la administración o la gestión siendo sólo el 52% frente al 59% que se dio en el año 2013. Aún más en el año 2019 en cuatro países solo se ha dado formación en los temas relacionados a su gestión alcanzando a tres o cuatro directivos de escuelas primarias y en los demás países menos de la mitad (UNESCO et al., 2022).

En los últimos años a nivel nacional, la gestión educativa es una estrategia decisiva y de gran valía para conducir y dirigir a las escuelas, de esta manera se podrá alcanzar el desarrollo educativo con altos estándares de calidad. Sin embargo, este proceso requiere un cambio estructural en la dinámica de la organización educativa, es necesario colocar a las instituciones educativas y a los estudiantes en el centro de las políticas educativas. En tal sentido, la Ley 28044, Ley General de Educación (LGE), establece la calidad de la educación como un nivel excelente que deben tener las personas en cuanto a su formación para poder enfrentar los retos de su propio desarrollo, el ejercicio de la ciudadanía y poder aprender durante todo el proceso de vida, del mismo modo, determina la responsabilidad que tiene el Estado. Así pues, mejorar la calidad educativa en el Perú es una prioridad política y social, señalado por el Consejo Nacional de Educación (2020), debido al incremento de la tasa de personas en situación de pobreza y en desigualdad social. Por ello la gestión escolar en todas sus dimensiones es fundamental para la mejora de la calidad educativa. En tal razón, las escuelas deben ser espacios para la formación el desarrollo de aprendizajes de calidad.

De acuerdo a Carrillo et al. (2019) Lima metropolitana es una ciudad caracterizada por su segregación territorial como sucede en muchas ciudades en América Latina, constituyendo un

factor de división en el plano educativo lo que indudablemente repercute en la equidad y la calidad. La problemática educativa en la región Lima y particularmente en los ámbitos de las zonas periféricas evidencia la escasa cobertura de la educación básica regular así como su baja calidad que se refleja en los resultados de aprendizaje caracterizado por no ser significativos, funcionales y pertinentes, trayendo como consecuencia que la educación peruana no pueda responder a los intereses, <sup>12</sup> necesidades de los educandos y de la sociedad. En cuanto al nivel de satisfacción sobre la calidad educativa en los jóvenes para el año 2019, el 32,3 manifiesta estar insatisfecho, el 26,10% satisfecho, mientras que el 40,3% no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho (Carrillo et al., 2019).

En base a la realidad problemática presentada el problema planteado es <sup>13</sup> ¿Cuál es el rol de la gestión escolar en la mejora de la calidad educativa?

## <sup>3</sup> 1.2 Formulación de objetivos

### 1.2.1 Objetivo general

Explicar el rol de la gestión escolar en la mejora de la calidad educativa.

### <sup>3</sup> 1.2.2 Objetivos específicos

Conocer los referenciales teóricos de la gestión escolar.

Conocer los referenciales teóricos de la calidad educativa.

Identificar el rol <sup>13</sup> de la gestión escolar en la mejora de la calidad educativa.

## <sup>3</sup> 1.3 Justificación de la investigación

La investigación se justifica teóricamente <sup>1</sup> porque presenta una sistematización de las teorías relacionadas con la gestión escolar y la calidad educativa. Así mismo, se explica las dimensiones de cada una de ellas y se determina el rol que tiene la primera para mejorar la calidad educativa. Los aportes teóricos como producto de la investigación constituyen referentes significativos para posteriores investigaciones. Por otro lado, la justificación práctica se hará efectiva ya que la presente investigación se hace necesaria para explicar el rol que cumple una adecuada gestión escolar en la mejora de la calidad educativa en las escuelas del país.

## 5 II MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de investigación

Con respecto a los temas abordados se ha consultado material bibliográfico conformado por investigaciones de posgrado internacionales y nacionales, artículos científicos de revistas indexadas a Scopus, Scielo, lo que nos ha permitido dar el fundamento teórico a la presente investigación. Así que a nivel internacional se han realizado estudios como:

Calventus (2020), el objetivo de su investigación fue explorar el sentido y el significado de educación de calidad teniendo en cuenta los aportes de estudiantes y docentes del nivel universitario. Los resultados consideran tres subcategorías: la primera señala que la educación de calidad es un derecho necesario y universal, la segunda hace referencia a la enseñanza – aprendizaje – significativo y el tercero a la valoración de la calidad como bueno, excelente y mejor. Por su parte, Barba y Delgado (2021) en su artículo, presentaron como objetivo evaluar la relación entre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar que desarrolla el directivo para determinar su repercusión en la calidad en las instituciones de la ciudad de Quito. Concluyeron que el instrumento empleado en su investigación permitió comprender la calidad educativa desde el enfoque de la gestión escolar y el liderazgo que ejerce el directivo.

Arjona et al. (2022) realizaron un estudio en la ciudad de México para analizar el impacto de la gestión de procesos, la planeación estratégica en la calidad educativa. Concluyeron que la gestión de procesos impacta positivamente en la calidad educativa y que la planeación estratégica no impacta en la calidad educativa. Del mismo modo, Mercado y Escobar (2022) tuvieron como objetivo analizar la incidencia de la gestión escolar en la calidad educativa de instituciones de Antioquia y proponer orientaciones para un cambio en la institución educativa. Las conclusiones de la investigación fueron: existe una relación directa y alta entre los objetos de estudio; las mejoras de los procesos de gestión inciden en los mejores resultados de la calidad educativa; existe una relación directa y alta entre las variables de estudio y las gestiones de los directivos presentan una relación con la calidad educativa.

A nivel nacional los estudios de Mamani, et al. (2022) en su artículo presentaron como objetivo revisar en forma crítica y exhaustiva la literatura para comprender y explicar la relación

entre la gestión escolar y la calidad educativa en el nivel primario y establecer índices de mejora de calidad en las praxis pedagógicas. Concluyeron que la calidad educativa no puede estandarizarse por la diversidad de la realidad educativa peruana. Por su parte, García (2022) buscó relacionar el liderazgo pedagógico y la calidad educativa en los educadores. Las conclusiones de la investigación fueron: existe una relación alta y positiva entre las variables mencionadas; existe relación moderada y positiva entre establecimiento de objetivos y expectativas con la calidad educativa, entre la asignación estratégica de recursos y la calidad educativa, por último, entre una enseñanza de calidad y la calidad de la educación.

Churra (2022) se propuso establecer la vinculación entre la gestión escolar y el desempeño que tiene el docente. Concluyó que hay relación entre gestión escolar y desempeño docente, el liderazgo y las capacidades pedagógicas, la gestión de personas y la emocionalidad, la satisfacción y las relaciones entre las personas, sin embargo, no ocurre lo mismo entre la planeación estratégica y la responsabilidad en el desempeño

A nivel regional o local Rosas (2021) buscó relacionar la gestión educativa y la calidad educativa. La significatividad de la gestión educativa fue de 0,867 y de la calidad educativa 0,842 permitiéndole concluir que sus variables de estudios se relacionan en forma directa como significativa. Del mismo modo Reyes (2021) determinó la relación de la gestión escolar y calidad educativa, concluyó que la correlación fue débil e inversa presentando una relación no significativa, teniendo igual resultado entre las dimensiones de sus objetos de estudio.

Sáenz (2022) con su investigación buscó determinar la relación de la gestión escolar y la calidad del servicio educativo. Presentando las siguientes conclusiones: la gestión escolar se relaciona significativamente con la calidad del servicio académico, administrativo y empático, por tanto, las variables se relacionan significativamente con una correlación de  $r$  igual 0,8577\*\*

## 2.2 Referencial teórico

### 2.2.1 Gestión escolar

En relación a las bases teóricas o el marco conceptual sobre la gestión escolar, Rico (2016) señala en relación a la gestión como el planeamiento para disponer de forma pertinente los bienes, con la finalidad de lograr los objetivos planteados en una institución educativa. Del

mismo modo, Paredes (2018) indicó que, para la consecución de objetivos, la gestión escolar constituye tomar decisiones y desarrollar acciones, para ello es importante que el equipo conformado por los directivos promueva y posibiliten el logro en toda la comunidad. Una de las acciones a desarrollar puede ser de tipo organizacional que permitan que la comunidad educativa se organiza para que la escuela funcione en forma adecuada. Por su parte, Narro et al. (2022) señala que la gestión es una parte primordial en la calidad que brinda la escuela, sobre todo cuando las responsabilidades son compartidas y se logra la cooperación de la comunidad, agrega que en la actualidad los autores señalan que esta influye haciendo eficiente la gestión de las instituciones educativas, en el ambiente, el liderazgo, además de otros factores.

La gestión escolar requiere de directivos con liderazgo pedagógico ya que son los responsables de la gestión en las instituciones educativas, teniendo como guía los instrumentos de gestión (MINEDU, 2021). Asimismo, Quezada (2019) añade que para lograr la calidad se necesita un administrador educativo que se encargue de la infraestructura, mantenimiento y el material didáctico necesario. En ese sentido Glen et al. (2021) indican en referencia a gestión escolar como un proceso que busca consolidar a las instituciones educativas en relación a los aspectos pedagógicos y los procedimientos de administración que consolide la calidad educativa. Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2021) la finalidad de la gestión escolar es el desarrollo integral de los educandos, su acceso y permanencia en el servicio educativo, para lo cual se requiere organizar la escuela en los comités de gestión escolar (operativa, pedagógica y de bienestar escolar); dimensiona la gestión escolar en: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria. Del mismo modo Caucha y Caucha (2021) señalan que en la gestión escolar se desarrollan acciones que permiten diferenciar sus múltiples características y las dimensiones que detalla son las mismas que señala el MINEDU.

### **2.2.1.1 Teoría del pensamiento complejo en la gestión escolar**

La teoría que permite desarrollar la gestión escolar se relaciona con el pensamiento complejo y de esa forma se optimiza la gestión permitiendo fortalecer las competencias de los directivos en las escuelas. Esta teoría corresponde al planteamiento de Edgar Morin en el año 2006. Al respecto según Estrada (2018) es un pensamiento de tipo alternativo que capacita al estudiante para entender el cosmos como una entidad, destacando que todo lo existente se



encuentra enlazado como un tejido compuesto de hilos finos. Por su lado, Montuori (2021) señala que se refiere a los estudios de carácter científico que explican las dinámicas complicadas de las entidades que se estudian. Para Montagud (2019) es una práctica que tiene como propósito abarcar hechos o fenómenos de manera global, pero considerando su particularidad como situaciones distintas.

Estrada (2020) afirma que esta teoría la educación considera al estudiante como un individuo integral, activo y partícipe, en tal sentido, la escuela a través de la praxis pedagógica tiene como desafío aplicar estrategias para llevar a su contexto los principios esenciales de la complejidad y hacer cambios como una tarea continua en la enseñanza y el aprendizaje, posibilitando que el educando cuestione la verdad, porque para esta teoría no existen certezas absolutas, exclusivas ni últimas, ya que se debe aprender a convivir en la duda. La gestión escolar con esta teoría exige que el personal directivo realice una reflexión y actúe tomando en consideración las múltiples situaciones que se pueden desarrollar en su escuela, que realice implementaciones que permitan unificar las aspiraciones de la comunidad, que asuma consciente la realidad y adapte el funcionamiento de la institución a los objetivos estratégicos planteados (Chasquibol et al, 2022).

#### **2.2.1.2 Enfoques de la gestión escolar**

La gestión escolar se caracteriza por presentar varios enfoques siendo uno de ellos la gestión participativa, al respecto, Simôa et al. (2021) señalan que constituye un elemento significativo e importante para consolidar la democracia en la escuela en miras a una educación con calidad. Esta gestión es democrática en la que todos los actores educativos de la comunidad participan con el objetivo de mejorar el proceso de enseñanza. El director ya no es el que centraliza las acciones todos son participantes de las acciones que se realizan en la institución, del mismo modo de los problemas o múltiples dificultades que se presenten. Implementar este tipo de gestión es una tarea ardua, porque significa romper las prácticas tradicionales y sobre todo se requiere un compromiso de cada uno de los que conforman la escuelas para compartir experiencias, respetar las opiniones, aceptar ideas nuevas y retos. La gestión participativa en los estudiantes desarrolla su autonomía.

El segundo enfoque es la gestión basada en el liderazgo pedagógico, para Saavedra (2018) el director influye en los aprendizajes de los estudiantes, para ello crea espacios para el aprendizaje de los docentes, los monitorea, motiva, orienta con estrategias para mejorar su enseñanza, contribuyendo a la mejora de su desempeño, por tanto, en el de los educandos. Fernández (2018) agrega que es la base de una gestión curricular y para mejorar el desempeño se constituyen comunidades de educadores cuyo propósito es buscar los aprendizajes necesarios. El liderazgo pedagógico es una atribución del directivo para efectivizar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, con elevadas expectativas en relación a los docentes y estudiantes y propiciando condiciones de apoyo para el aprendizaje; con ello la cultura escolar avanza hacia formas nuevas de organización con capacidad de crecer desde su interior potencializando sus cualidades (Miras & Longás, 2020).

El tercer enfoque es la gestión basada en procesos, el que tiene como finalidad la satisfacción del cliente, el que requiere cumplirse con un organigrama que se basa en entrada, proceso y salida. En el proceso se da una retroalimentación para evaluar y aplicar la mejora continua satisfaciendo a la sociedad, a los padres quienes aspiran a que sus hijos egresen con un aprendizaje de calidad. De igual modo otro cliente es el Estado que busca que la inversión esté de acuerdo con las políticas educativas. Las escuelas como organizaciones basadas en procesos deben desarrollar estrategias para promover la comunicación de tipo efectiva y asertiva, con la finalidad de que la comunidad escolar se comuniquen y tome acciones encaminadas a cumplir con las metas que se han propuesto, considerando la planeación como fase del proceso, así como actuar y verificar en función de la continua mejora y alcanzar la calidad (Huapaya, 2019).

Para Nelson et al. (2021) es pertinente diferenciar el enfoque de gestión de procesos y por procesos, el primero tiene como finalidad el logro de resultados en cada proceso, por tanto, garantiza el cumplir las actividades, la forma de hacer, los responsables, los recursos para conseguir los objetivos, mientras que el segundo, es un enfoque integral de procesos y prepara las interrelaciones para los resultados y alcanzar objetivos estratégicos para satisfacer a la comunidad escolar. Se señala además que la gestión de las escuelas es un proceso complejo que requiere armonizar los diversos procesos que se desarrollan en un mismo tiempo con objetivos específicos distintos, pero con un común objetivo, siendo este la formación de los estudiantes;

la gestión por procesos responde a las exigencias de la sociedad; conocer y aplicar esta gestión constituye necesariamente un cambio de paradigma.

El cuarto enfoque es el transformacional, para Chafloque et al. (2019) las organizaciones en la actualidad se caracterizan por realizar cambios profundos o afrontar situaciones difíciles, sin embargo, debe adaptarse a las exigencias de la sociedad, para tal fin es pertinente contar con líderes que propicien y transformen el liderazgo para generar un valor en la organización. Pérez (2020) considera que en el liderazgo transformacional se logran identificar criterios de desempeño que se desean alcanzar y el reconocimiento que los subordinados esperan recibir por su trabajo. Este liderazgo se representa como un modelo con iniciativa, con capacidad para realizar ajustes y adaptarse a los contextos que se presentan, donde se motiva al trabajo en grupo con valores de cooperación, beneficiando a la institución y a cada uno de los que forman parte de ella, repercutiendo en el trabajo de sus docentes (Fuentes, 2022; Gabriel, 2022). Los líderes educativos deben motivar el desarrollo personal y profesional de sus docentes, así como ser responsable del clima laboral de la escuela (Aragón et al., 2022).

### **2.2.1.3 Dimensiones de la gestión escolar**

La primera dimensión **gestión** institucional, esta es pertinente para lograr estándares de calidad educativa que tiene como indicadores a los programas de estudio que atiendan a las exigencias y demandas educativas del contexto de los educandos, el desarrollo integral de los profesores. (Solís & Sánchez, 2019). Esta gestión considera la participación activa de los recursos humanos de las escuelas, los cuales participan en la preparación y ejecución del planeamiento estratégico para el logro de los objetivos y las metas que permitan la mejora del funcionamiento de la escuela (Tarazona, 2020). Del mismo modo Ninco (2021) considera que es una etapa de organización de las instituciones educativas para optimizar las dimensiones administrativo, pedagógico y facilitar la organización autónoma de la escuela. Asimismo, a través de esta dimensión se establecen objetivos y metas para la consecución de los fines y propósitos de la institución (MINEDU, 2021).

En relación a la **gestión** administrativa conlleva al desarrollo de actividades operativas que garantizan el funcionamiento de las otras **dimensiones de la gestión escolar** (MINEDU, 2021). Del mismo modo, Bao et al. (2020) mencionan que la **gestión** administrativa permite

planear, diseñar y organizar el capital humano a fin de viabilizar los objetivos esperados. Según Palomeque y Ruiz (2019), la gestión administrativa tiene como fin establecer las metas de la institución educativa para ser organizadas en el plan estratégico. Asimismo, Solano et al. (2019) la define como las acciones de gestión en las escuelas estableciendo estrategias con la participación de la comunidad, educadores y educandos para fortalecer el desarrollo de las actividades de aprendizajes y el desarrollo profesional de los maestros.

La gestión pedagógica requiere del manejo y el desarrollo de diversas actividades emprendidas por los directivos de los establecimientos educativos, siendo el docente uno de los principales recursos de esta gestión, destacando que su labor está en función de las estrategias que aplica para enseñar. Su rol es ser un mediador entre los estudiantes y su contexto. (Bedoya et al., 2021). Según Pareja (2020) la gestión involucra manejar y desarrollar actividades de planificación curricular y de fortalecimiento docente. Del mismo modo, el MINEDU (2021) manifiesta que la gestión pedagógica se refiere al conjunto de actividades y recursos que inciden en el logro de aprendizajes. Para Bedoya et al. (2021) la gestión pedagógica se puede dar a través de modelos que posibiliten la interacción entre los elementos del desarrollo académico; por su parte Bracho y Pérez (2018) detallan que uno de esos elementos lo constituye el desarrollo de la autonomía que permite e incentiva la interrelación entre los factores internos y externos del aprendizaje.

Considerando la gestión comunitaria esta se orienta a lograr el establecimiento de relaciones armoniosas y de cooperación de las instituciones educativas y sus aliados estratégicos (UNESCO, 2011). Del mismo modo Pino y Castaño (2019) consideran que esta gestión diagnosticar los problemas de la comunidad, asimismo a través de diversas acciones posibilitan el desarrollo de cada uno de sus integrantes. La gestión se ve fortalecida si se considera las necesidades y demandas educativas de la población escolar haciendo los aprendizajes significativos (Ledesma et al., 2020). Por su parte el MINEDU (2021) señala que la gestión comunitaria promueve la convivencia escolar para garantizar espacios seguros cuya finalidad es lograr aprendizajes y promover el crecimiento integral de los escolares. Asimismo, Fierro (2019) señala que para poder resolver los problemas de convivencia que afronta la sociedad es importante desarrollar una convivencia escolar pertinente, considerando los pilares educativos que posibilita las buenas acciones de todos los actores de la escuela.

#### 2.2.1.4 Instrumentos de gestión escolar (II.GG.)

El MINEDU (2022) considera que una gestión con éxito se da cuando se actúa considerando las dimensiones no de forma aislada, sino por el contrario, cuando se interrelacionan o interconectan, para tal fin, el directivo emplea los II.GG, de esa manera organiza, dirige y evalúa la gestión escolar para lograr resultados deseados. Es decir, los II.GG permiten definir la gestión estratégica de la escuela. Así mismo, se precisa que estos II:GG lo constituyen en primer lugar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), su tiempo de vigencia oscila entre los tres a cinco años, orienta la gestión de la escuela encaminada a lograr aprendizajes entre los educandos, del mismo modo, asegura que puedan acceder y permanecer en la educación; siendo un documento esencial es la base para elaborar los otros II. GG. y es evaluado a través de estos. El segundo es el Plan Anual de Trabajo (PAT) que concretiza los objetivos y las metas que se han establecido en el PEI, para ello, se determinan el conjunto de actividades que se han de realizar durante el año escolar, especificando el cronograma con sus respectivos responsables; este instrumento se evalúa y actualiza en forma permanente de acuerdo a las necesidades o imprevistos que se presentan en la escuela

El tercer instrumento es el Proyecto Curricular Institucional (PCI) dirige el proceso pedagógico para desarrollar los aprendizajes que se indican en el CNEB, además orienta el modelo de servicio educacional. Permite desarrollar la propuesta de tipo pedagógico de acuerdo a los documentos curriculares y considerando tanto las necesidades como los intereses de los educandos. Este debe ser evaluado y actualizado en forma anual previo análisis de los resultados obtenidos por los estudiantes y las demandas educativas que se han presentado en el año lectivo. El cuarto instrumento es el Reglamento Interno (RI) el cual regula la forma como se debe organizar la escuela y su funcionamiento con el objetivo de fomentar una adecuada convivencia escolar y un clima que posibilite los aprendizajes. La evaluación y actualización se realiza anualmente, pero existe la probabilidad que pueda ser revisado o reajustado en un tiempo menor. El quinto instrumento lo constituye el documento de gestión de característica articulador que contiene los puntos básicos de los II.GG asegurando que la escuela funcione bien y así como los otros instrumentos requiere ser evaluado y actualizado cada año (MINEDU, 2021)

### 2.2.1.5 Compromisos de gestión escolar (CGE)

Los CGE deben promover y reflejar que en la escuela se desarrolle una adecuada gestión cuando señala los resultados que busca alcanzar y las condiciones que toma en cuenta para poder lograrlos (MINEDU, 2019). En la gestión escolar se tienen en consideración los compromisos de gestión que son estándares e indican que se desea lograr en las escuelas, procedimientos e indicadores para realizarlos. La implementación de estos compromisos permite determinar la calidad de la gestión. En la gestión de las instituciones educativas se tienen en cuenta los compromisos de gestión escolar, la normatividad contempla cinco compromisos de gestión escolar. Los dos primeros compromisos son de resultados y están en relación al desarrollo de las habilidades socioemocionales de los alumnos, el logro del perfil de egreso y las condiciones que se implementan en las escuelas a fin de que los estudiantes terminen su escolaridad de manera satisfactoria. Los compromisos 3,4 y 5 están relacionados al funcionamiento de las escuelas, la práctica pedagógica y el bienestar escolar.

En relación a los compromisos de gestión escolar, el compromiso 1 desarrollo integral de los estudiantes, hace referencia a las acciones y espacios que se generen en las escuelas para atender la necesidad socioafectiva y cognitiva de los estudiantes, para ello se establecen estrategias que permitan que los estudiantes logren el perfil de egreso; el compromiso 2 hace referencia a la viabilidad de acceso que tienen los estudiantes en el sistema educativo peruano para que puedan tener las condiciones necesarias de concluir su escolaridad; el compromiso 3 hace mención a las condiciones operativas para que las actividades planificadas puedan realizarse con seguridad y contando con el equipamiento y recursos que hagan posible lograr los aprendizajes en los estudiantes.

Por su parte, el compromiso 4 se centra en optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje para lo cual es pertinente establecer las condiciones de mediación de los aprendizajes, el diseño de metodologías activas, la valoración de los aprendizajes de los estudiantes en el marco de la evaluación formativa que permita atender las necesidades y demandas de los estudiantes. El compromiso 5 es la gestión del bienestar escolar que comprende fortalecer la participación y organización democrática de la escuela; elabora en forma consensuada las normas que rigen la convivencia; pone en práctica acciones para prevenir la

violencia entre los actores de la institución; establece un sistema de protección para los educandos considerando los protocolos actuales y fortalece el acompañar tanto a los estudiantes como a sus familias a través del Comité de Tutoría y orientación educativa (TOECE).

#### **2.2.1.6 Implementación de los compromisos de gestión escolar**

Siendo la gestión escolar importante para el lograr mejoras en el aprendizaje y con ello la calidad de la escuela, existen estrategias que se deben considerar para dicho fin, es así que se tiene al monitoreo y acompañamiento de la praxis pedagógica del docente agregando a ello la evaluación de desempeño. En relación al monitoreo el MINEDU (2017) señala que es un proceso debidamente organizado que permite identificar las fortalezas y las necesidades que tiene el docente en su práctica con el objetivo de ser más eficiente, asimismo, señala las características propias de este proceso: sistemático, planificado, recoge y analiza información, se centra en los procesos pedagógicos para mejorar el aprendizaje y hace posible tomar decisiones. Un monitoreo efectivo centra su interés en el actuar del educador, en tal sentido, es necesario construir instrumentos complementarios de acuerdo a la realidad de la escuela.

Existen razones para determinar la importancia del monitoreo del actuar docente, la primera es mejorar el desempeño. El MINEDU (2017) indica que ante los cambios que se suscitan día a día en la sociedad surgen preguntas enfocadas al rol de la educación para contribuir a la formación de ciudadanos con la capacidad de enfrentar esos cambios, así mismo, señala que a los docentes no le ha sido fácil ya que deben cambiar sus hábitos de enseñanza tradicional; la mayoría ha efectuado ciertas modificaciones teniendo como base esa forma de enseñar porque en realidad porque aún no se ha logrado entender su importancia o no se sabe que se va a hacer, de acuerdo a esta perspectiva el monitoreo constituye para los educadores una forma de mirarse y conocer si están progresando tomando en cuenta lo que se espera que logren; podrán identificar sus aciertos, necesidades de fortalecimiento y tener mejores opciones de saber hacia dónde debe avanzar y qué debe subsanar.

Por su parte Escribano (2018) señala que un desempeño profesional requiere de una adecuada preparación, motivación y concientización, con esos componentes podrá estar a la altura de lo que exige la sociedad; en cuanto al desempeño del educador este integra en su conceptualización capacidad, competencia, procesos o actuaciones como: el dominio de

contenidos y actualizados de su área; preparación actualizada en pedagogía, psicología, didáctica, investigación educativa; competencias desarrolladas en el uso de las TIC, profesionales con sentido ético, motivaciones tanto personales como profesionales para ofrecer una labor con calidad; el conocimiento del contexto familiar y comunitario en el que desarrolla su enseñanza. Agrega que esta preparación para un desempeño de calidad se inicia desde su formación inicial, es decir, desde sus estudios de pregrado.

El segundo factor de la importancia del monitoreo se relaciona con la motivación y el compromiso del educador con la escuela, comunidad y sociedad. Según el MINEDU (2017) una palabra de ánimo, reconocimiento del director hacia el docente puede influenciar más que otra acción para mejorar, el monitoreo es importante para poder reforzar esa motivación, de igual forma si en este se destaca lo positivo, entonces el docente no lo considerará como una autoridad que busca controlar, sino que contribuirá a un mayor compromiso del educador, por tanto, mejorar su desempeño. El tercer factor se relaciona con el derecho de todo estudiante de llegar a concretizar el perfil de egreso, el cual constituye un conjunto de aprendizajes que debe tener el estudiante al culminar su educación escolar sin diferencias culturales, religiosas económicas u otras lograr el perfil, por tal razón, a través del monitoreo como estrategia, apoya a mejorar la praxis pedagógica favoreciendo el aprendizaje de los educandos.

Del mismo modo el MINEDU (2017) establece condiciones que favorecen tanto el monitoreo como el acompañamiento a) Renovar la cultura de la escuela y desarrollar el capital de índole social. b) Diagnóstico debe ser el punto de inicio para poder identificar las diferencias que existen en los desempeños de cada uno de los maestros. c) Crear dentro de la escuela una comunidad de aprendizaje. Señala también que en las escuelas se debe establecer una propuesta de monitoreo con la participación de los docentes, en las que en forma conjunta se involucren en las diferentes etapas, esta acción debe ser promovida y dirigida por el director haciendo efectivo su capacidad de liderazgo en la escuela. Del mismo modo, los instrumentos que se empleen para el monitoreo debe ser como producto del consenso entre directivos y docentes.

En relación a la segunda estrategia que se utiliza para implementar la gestión escolar es el acompañamiento pedagógico al educador, para Agreda y Pérez (2020) es una estrategia formativa que tiene como inicio la observación para registrar las situaciones, el diálogo de tipo



reflexivo y los grupos para el interaprendizaje, que posibilitan transformar la práctica de los educadores. De acuerdo con Acuña et al. (2019) es una forma de poder ayudar sin tener que interferir en la labor que desempeña la otra persona, se basa en una conversación que permite compartir experiencias tanto del que acompaña como del acompañado, con el objetivo de mejorar el desempeño; esta acción se realiza tanto a directivos como a docentes y son efectuados en forma periódica para fortalecer las acciones de los docentes desde una reflexión individual, que permite transformar la práctica hacia la mejora.

El proceso de acompañamiento durante el año escolar presenta diversas etapas: a) Diagnóstico: se da a partir de la visita al aula del maestro en la que se recoge información sobre su desempeño de acuerdo a los instrumentos empleados para ello, se enfatiza en la focalización de las necesidades y factores que inciden en su práctica; se realiza un análisis y reflexión de los datos recogidos. b) Elaboración del plan de acuerdo al diagnóstico, se considera el cronograma para las visitas, las asesorías personalizadas y los círculos para el interaprendizaje. c) Empleo de estrategias e instrumentos para observar y analizar la praxis. d) Proceso de asesoría que consiste en devolver información al educando que se acompañó para poder ayudarlo a identificar y explicar tanto sus fortalezas como debilidades, se establecen compromisos a través de un plan para la mejora individual. e) Reposte de los avances, los cuales se elaboran en forma de informes periódicos y concluye en uno final conteniendo las acciones que se han desarrollado, logros, dificultades en la estrategia, así como el progreso de cada docente y las recomendaciones para fortalecer los planes de mejora individual (MINEDU, 2017).

Por último, la tercera estrategia es la evaluación del desempeño docente que indudablemente es una práctica indispensable en las escuelas para contribuir a la mejora que requiera cada uno de los docentes, trayendo como resultado elevar la calidad de la escuela de forma integral. Si cada educador conoce sus debilidades y fortalezas optimizará su desempeño, siendo también una motivación para su desarrollo profesional. En la actualidad la evaluación sigue siendo un reto ya que no sólo es parte de la práctica habitual, sino que los resultados de la evaluación deben ser empleados para motivar y promover el desarrollo de la profesión, el acompañamiento y la asistencia pedagógica de los educadores (MINEDU, 2017). Así mismo, se enfatiza que si se busca que la evaluación forme parte de la práctica educativa entonces los

docentes deben estar involucrados durante todo el proceso, es decir, conocer el ideal que se busca alcanzar reflejado en el <sup>15</sup> Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD).

Para el MINEDU (2017) la evaluación en las escuelas y desde la gestión escolar debe ser de carácter formativo, de esa manera favorecerá el desarrollo de la profesionalidad de los educadores. Del mismo modo Peralta y Guzmán (2020) indica que el desempeño docente tiene relación con la mejora de la escuela y la enseñanza, con la responsabilidad y el desarrollo profesional, ya que se recogen datos para establecer el nivel en que se encuentran los educadores de acuerdo a los estándares de competencia y así como se recaba información para ayudar a los docentes que lo requieran o que son un tanto competentes en su labor. Al respecto Camacho (2022) también señala que este término se refiere a la acción o prácticas que realiza el docente en su aula.

La evaluación de desempeño recaba información de los desempeños que deben desarrollar los docentes y esto se recoge a través de cuatro tipos de instrumentos, siendo el primero las rúbricas de observación, siendo su objetivo evaluar su desenvolvimiento con los educandos. El segundo instrumento está conformado por las pautas para observar cómo se gestiona el espacio y materiales, con ello se busca garantizar que el docente cumpla con criterios de seguridad, accesibilidad, organización, limpieza para que de esa forma se promueva el aprendizaje. El tercer instrumento que se aplica es la encuesta a las familias con ello se recoge información sobre las estrategias y la calidad de comunicación que se desarrolla entre el docente y el padre del estudiante. Por último, el cuarto instrumento es la pauta de valoración de la evidencia con el objetivo de evaluar la planificación que realiza el docente para enseñar (Cuenca, 2020).

#### <sup>2</sup> 2.2.1.7 Comité de gestión escolar

La organización de la gestión escolar <sup>1</sup> está orientada de manera normativa por el MINEDU, en relación a ello se tiene la guía de gestión escolar que establece los compromisos de gestión escolar, los comités responsables de cada uno de los compromisos y la asignación de funciones y procedimientos de conformación. En las escuelas el responsable de la gestión escolar es el director, su administración se apoya en <sup>1</sup> los comités de gestión escolar, la elección y conformación de estos comités tiene como marco normativo la guía de gestión escolar, estos

grupos de trabajo tienen como meta de trabajo <sup>1</sup> ejecutar las prácticas de gestión de los compromisos 3, 4, 5.

Los comités que favorecen el funcionamiento de las escuelas son los comités de <sup>6</sup> gestión de las condiciones operativas, gestión pedagógica y gestión del bienestar escolar. Estos comités tienen funciones <sup>17</sup> y procedimientos que permiten organizar de manera pertinente la implementación de los compromisos de la gestión escolar priorizando el logro de los aprendizajes de los estudiantes y permitiendo que el director ejerza un liderazgo pedagógico. El funcionamiento de los comités permite viabilizar la tarea administrativa del proceso de la gestión. Cada uno de ellos tiene la responsabilidad de organizar y concretizar <sup>1</sup> las prácticas de gestión de los compromisos 3, 4, y 5.

La relación entre las dimensiones de la <sup>25</sup> gestión escolar y los compromisos de gestión escolar se plantean de la siguiente manera: la dimensión estratégica plantea estrategias a un mediano plazo para concretizar los compromisos de gestión de resultados es decir los compromisos 1 y 2, la estratégica es dirigida por el equipo directivo y los representantes de los diferentes estamentos organizados en el CONEI, la administrativa asume los procedimientos señalados en el compromiso 3 y están dirigidos por el comité de condiciones operativas cumpliendo con las funciones asignadas. La pedagógica se encarga del compromiso 4 y es el comité de gestión pedagógica quien ejecuta las acciones de acuerdo a sus funciones establecidas, la comunitaria lidera el compromiso de gestión 5 y está a cargo del comité de gestión de bienestar.

#### **2.2.1.8 El liderazgo en la gestión escolar**

Según Ramírez y Quesada (2019) es el director de una escuela quien a través de su liderazgo propone objetivos, planifica las acciones que permiten cumplir con lo planteado, para ello, involucra a su comunidad educativa en tareas pedagógicas, administrativas y comunitarias. El liderazgo del directivo es un pilar importante para la marcha adecuada de la escuela, en tal sentido, debe poseer cualidades que fomenten un clima laboral que repercuta en el éxito de su gestión, su liderazgo ha de ser democrático, reflexivo y transformador (Antonio & Herrera, 2019). Las escuelas son espacios donde se realiza la enseñanza y el aprendizaje <sup>1</sup> permitiendo el desarrollo de las capacidades cognitivas y la formación integral del estudiante, por tal razón, el

director debe dejar el lado lo tradicional de su rol para convertirse en un líder renovador y en la actualidad este es un factor indirecto en el aprendizaje (Ferreira, 2019).

Por su parte, Barba y Delgado (2021) señalan que el liderazgo también se refiere a los modelos o enfoques de la gestión del directivo quien asume roles gerenciales como comunicación, planificación, control y que inciden en la enseñanza de los educandos y en la institución, es decir, señala las pautas para que las escuelas logren los objetivos para alcanzar la formación integral de las personas que les permitan vivir dentro de una sociedad y de acuerdo con sus normas, por tal motivo, las escuelas del siglo XXI deben de rediseñarse de manera que puedan responder a las tendencias que van surgiendo, el liderazgo es un elemento indispensable para el progreso, porque crea las condiciones para hacer más fuerte las organizaciones educativas orientadas hacia la calidad, elevar la productividad y el mejoramiento continuo (Ferreira, 2021).

El tipo de liderazgo en las escuelas determina la mejora en los procesos de enseñar y aprender, convirtiéndose en la principal tarea del director, relegando incluso otras actividades (García-Garnica, Caballero, 2019). Por su parte Ferreira (2021) señala que medir el liderazgo no está en función del poder que tenga sobre los demás, sino en su capacidad que como directivo involucre a su comunidad para hacer realidad las metas y los objetivos, de tal manera que sean asumidos por compromiso y no por obligación, permitiendo que sus escuelas sean centros con métodos y modelos de gran eficacia para el liderazgo y la enseñanza. Un director con liderazgo pedagógico crea las condiciones necesarias para que sus maestros mejoren y perfeccionen su enseñanza (Forssten, 2019). Para tal fin, se requiere un trabajo articulado con sus maestros y de esa forma se promueva la mejora de la praxis pedagógica, en tanto que el desempeño de los docentes como el liderazgo del directivo determinan la calidad de la educación (Leiva & Vásquez, 2019).

A pesar de la importancia de la gestión del director en las escuelas y de esa forma lograr la calidad Vásquez et al. (2023) sostienen que algunos investigadores en la actualidad consideran que los directivos carecen de una formación adecuada y suficiente que les permita hacer frente a los desafíos de la sociedad y tal como indica Casas (2019) en las escuelas no eficaces el rol del directivo es más administrativo que pedagógico, situación que se da en la gran

mayoría de países. Por su parte Antonio y Herrera (2019) señalan que en las instituciones los directivos deben desempeñar acciones dirigidas a lograr aprendizajes, sin embargo, se observa que no existe un adecuado liderazgo ya que solo está en espera de los resultados y no en la creación de las adecuadas condiciones para desarrollar una buena enseñanza, por tanto, un buen aprendizaje.

### 2.2.2 Calidad educativa

En relación a la calidad educativa se tiene el aporte teórico de los autores como: Garavito et al. (2022) consideran que la calidad en la esfera de la educación proporciona a los educandos el dominio de códigos básicos de orden cultural, la capacidad de poder participar en la vida democrática y el ejercicio ciudadano, de dar solución a los problemas. Según la OREALC/UNESCO-Santiago (citado por LLECE, 2008) señala la calidad de la educación es un derecho fundamental y además de ser eficaz y eficiente, debe reconocer los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos. La Unesco (2015) refiere que la calidad educativa es un concepto vasto con un enfoque holístico del aprendizaje para toda la vida. La calidad la define en cinco dimensiones: “equidad, relevancia, pertinencia, eficiencia y eficacia”.

Pareja (2020) refiere que la calidad educativa se alcanza con la mejora de los aprendizajes para ello los docentes deben orientar y dirigir la planificación curricular centrada en estrategias de orden pedagógico. Del mismo modo CEPAL (2018), considera que la calidad educativa debe ser de un nivel adecuado para promover el conocimiento y la creatividad, así mismo, debe garantizar el logro de las competencias para avalar los derechos inherentes de las personas. Señala Guzmán (2022) una educación de calidad conlleva realizar múltiples acciones educativas haciendo posible que se logren los objetivos previstos, así como evaluar el resultado obtenido para identificar aspectos que aún faltan y proponer planes de mejora. Durisic y Bunijevac (2017) la calidad significa excelencia, a un nivel educativo la calidad en la enseñanza hace posible que los países salgan adelante desde un punto de vista económico y social.

Ahyani y Wardarita (2021) indican que una adecuada gestión escolar permite mejorar la calidad de las escuelas y hace posible alcanzar la visión y los objetivos fijados previamente. La

calidad de la educación es un indicador para ver la productividad de los resultados y cuyas etapas de planificación, ejecución y supervisión se encuentran interrelacionadas. Por su parte, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (2015) manifiesta que la calidad en la educación está en función a múltiples factores, destacando el rol que asume el director y el liderazgo que debe poseer el docente incidiendo en el proceso de enseñanza. Cada día es importante asegurar la calidad en todos los niveles del sistema educativo, siendo prioritario fortalecer la educación básica, en tal sentido, los líderes educativos deben preocuparse por brindar un servicio de calidad (Cruz & Santos 2021).

### 2.2.2.1 Dimensiones de la calidad educativa

En cuanto a las dimensiones de calidad, Escobar et al. (2022), señalan que a partir de los años cincuenta se ha dado un mayor énfasis por estudiar la calidad educativa dando gran importancia a las dimensiones como la eficacia y eficiencia los que determinan el funcionamiento de las entidades. Rosas (2021) consideró cuatro dimensiones: a través de la equidad la educación debe propiciar que los educandos reciban una educación, sin discriminación con acceso a materiales, recursos tecnológicos entre otros. La segunda dimensión, relevancia precisa que los aprendizajes son primordiales; la tercera dimensión denominada efectividad está orientada a que el ser humano a través de la educación logre sus metas académicas. Por último, la eficacia relaciona las competencias de las personas para el logro de objetivos. De acuerdo a Garavito et al (2022) la calidad educativa se dimensiona en equidad, relevancia, pertinencia, eficacia, eficiencia, siendo esta la que guiará la investigación.

Es pertinente precisar que los cambios en la calidad educativa se fortalecen desde las instituciones educativas que constituyen las unidades de gestión de cambios y resultados educativos. La calidad educativa se relaciona con los logros obtenidos en la gestión escolar por ejemplo, en el aspecto pedagógico se tienen en cuenta las evaluaciones internas generadas por la propia institución educativa y las evaluaciones estandarizadas a partir de las cuales se determinan estrategias, metodologías, procesos de enseñanza aprendizaje, planes de mejora para atender las necesidades de aprendizaje de los estudiantes que les permita tener las mismas posibilidades en situaciones de equidad e igualdad de oportunidades para sus proyectos de vida

actual y futuro. La calidad educativa se fundamenta en la equidad, relevancia, pertinencia, eficacia, eficiencia

En relación a la dimensión equidad, Garavito et al. (2022) señala que esta debe relacionarse con el principio de igualdad y estar de acuerdo a las necesidades de la persona, asegurando que cada una de ellas tenga iguales oportunidades. La equidad debe ser considerado dentro de un sistema educativo que se denomine de calidad. De la Cruz (2017) afirma que la equidad educativa es un planteamiento donde se articula agendas sociales con la escuela y el ámbito laboral, reforzando su cultura e identidad para que los impulse a extenderse sin limitaciones en su ambiente social. OREALC y UNESCO (2007) señalan que es una dimensión importante para valorar la calidad educativa. La equidad es pertinente en cuanto permita que todos los escolares logren desarrollar competencias para el ejercicio de una ciudadanía plena e insertarse en una sociedad del conocimiento.

La relación que existe entre calidad y equidad se orienta en que las instituciones educativas deben ofrecer igualdad de oportunidades a los estudiantes para que de acuerdo a sus capacidades logren niveles de desarrollo de competencias que les permitan ejercer sus derechos ciudadanos, insertarse en el sector laboral, para ello es necesario que los recursos y los procesos de condiciones de gestiones operativas, de gestión pedagógica permitan fortalecer los principios de igualdad y de oportunidad

Para Garavito et al. (2022) la relevancia responde a preguntas como qué y para qué, aludiendo al propósito o principios que permiten el manejo y resolución de decisiones. Para que sea relevante debe estar enfocado a las finalidades que tiene la educación, siendo esencial el crecimiento integral de la persona, además que posibilite la consolidación de las competencias para afrontar los desafíos de la actual sociedad (OREALC & UNESCO, 2007). En el sistema educativo la relevancia está relacionado a la importancia y finalidad de la educación para ello se deben promover aprendizajes significativos para los estudiantes que respondan a sus necesidades y demandas en el contexto social, económico y de demanda laboral. Esta relevancia debe promover aprendizajes fundamentales de desarrollo integral de los estudiantes propuestos como resultado de un análisis que priorice las competencias, capacidades que los estudiantes necesiten desarrollar para enfrentar los desafíos del mundo actual. Calidad educativa y

relevancia se sustenta <sup>18</sup> en el desarrollo de competencias que permitan que los estudiantes puedan interactuar y enfrenten los retos del mundo moderno.

La relevancia responde a las exigencias y demandas de la sociedad en torno a la educación, los aprendizajes significativos adquieren un rol preponderante para fortalecer el desarrollo personal y el proyecto de vida a mediano y largo plazo, los resultados de los aprendizajes en la EBR están orientados por el <sup>18</sup> logro del perfil de egreso que debe permitir en base a los estándares el logro de calidad educativa.

En relación a la tercera dimensión pertinencia, la educación debe caracterizarse por ser significativa para todos los actores educativos, debe adaptarse y responder tanto a las características como a las necesidades de los educandos y al contexto en el que se desenvuelve (Garavito et al., 2022). Por otro lado, Ángeles (2017) entiende que la pertinencia hace referencia a lo oportuno, es decir, lo que se puede realizar en el espacio y tiempo, así como la coherencia que debe existir entre los programas educativos que se ofrecen teniendo en cuenta el contexto y la necesidad de la comunidad. Para OREALC y UNESCO (2007) la pertinencia está en función a la necesidad de los estudiantes para tal fin esta se debe caracterizar por ser flexible y atender los diversos entornos sociales y culturales. Se debe pasar de la homogeneidad hacia la diversidad permitiendo fortalecer el desarrollo educativo y mejorar <sup>1</sup> el desarrollo personal y social.

La pertinencia <sup>2</sup> en la calidad educativa está caracterizada por la flexibilidad y la adaptación del sistema educativo a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Tener en cuenta las diferencias y demandas de los usuarios del sistema educativo, tomando en consideración su cultura local, regional, nacional, mundial, la calidad educativa es pertinente cuando logra desarrollar autonomía, identidad, adquisición de aprendizajes significativos. La pertinencia implica, desarrollar la inclusión, respetar a los grupos minoritarios, valorar la cultura del otro, desterrar las desigualdades, brindar oportunidades de culminar la escolaridad. Con el enfoque de pertinencia se debe trabajar la educación intercultural y la educación bilingüe y atender las necesidades de los estudiantes.

La pertinencia como dimensión de la calidad educativa en un enfoque de derechos significa que la educación debe ser flexible y situada en base a la caracterización de los estudiantes, se requiere que la programación curricular tome en cuenta la realidad del entorno



de los estudiantes, sus necesidades de aprendizajes y que sean adaptados a su realidad y demanda. La educación es pertinente cuando toma en cuenta los estilos de aprendizaje de los estudiantes, las metodologías adecuadas y la gestión del buen clima escolar.

En cuanto a la cuarta dimensión eficacia, Sánchez (2016) señala que está referida al logro de metas educacionales predeterminadas para todo estudiante a partir del nivel con que ingresan al establecimiento escolar. Asimismo, Garavito et al. (2022) agrega que no se debe reducir a analizar los resultados, sino debe incluir aspectos relacionados con la gestión y que permitan alcanzar los propósitos y aquellos elementos que influyen en los educandos para que aprendan lo que deben aprender. En relación a la eficiencia Sánchez (2016) indica que debe entenderse como el nivel óptimo de rendimiento con los recursos disponibles y las situaciones de su contexto. Para Garavito et al. (2022) la eficiencia debe buscar la mejor forma de hacer o realizar una acción a fin de emplear los recursos en forma adecuada y racional. La OREALC y UNESCO (2007) hacen referencia que la eficiencia y la eficacia son aspectos importantes para la calidad educativa sobre las cuales se deben gestionar acciones públicas que garanticen los derechos ciudadanos.

La eficacia y la eficiencia son aspectos importantes en la gestión de la calidad educativa, la eficacia se centra en medir el logro de los objetivos y metas, la escuela establece la rendición de cuentas en las diferentes dimensiones de la gestión escolar; dimensión estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria todos estos aspectos se relacionan con la equidad, relevancia y pertinencia de los aprendizajes. La eficiencia se relación con el logro de los objetivos y metas en la gestión escolar con el menor costo posible.

#### **2.2.2.2. Calidad educativa y políticas públicas**

En relación a las políticas públicas del sector educación en nuestro país se enfrentan retos y desafíos plasmados en los lineamientos de la agenda educativa al 2030. Uno de los grandes problemas en el contexto nacional es la calidad y equidad en los diferentes niveles educativos. Los actores sociales y la sociedad civil organizada en base al debate público sobre la pertinencia de las políticas públicas educativas en las diferentes instancias de gestión escolar y sistematizadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030 plantearon tres objetivos precisados; el primero en relación a realizar una exploración y análisis de nuestro sistema de

educación con una orientación de priorización de calidad y equidad que conlleve un marco legal y de organización de condiciones operativas y de gestión pedagógica; el segundo objetivo es el fortalecimiento de la gestión educativa a nivel nacional que permitan el ordenamiento de las reformas pertinentes que atendiendo a las demandas y necesidades educativas del contexto; el tercer objetivo el trabajo coordinado de los responsables de las políticas públicas educativas en las diferentes instancias de gestión escolar que posibiliten atender los desafíos del contexto actual, en este proceso en el ámbito nacional se tuvo el apoyo de la UNESCO.

Con la finalidad de viabilizar los objetivos señalados se consideró a la calidad y la equidad en el ámbito educativo como ejes transversales, para lograr tal fin se abordaron las siguientes estrategias: mejorar los aprendizajes, desarrollo de la formación docente continua y la gestión educativa con liderazgo. Por un lado, la equidad es un aspecto fundamental para lograr la calidad educativa, en relación a ello en nuestra realidad educativa peruana es necesario priorizar la equidad educativa, generando espacios que atiendan a la diversidad, se elimine el prejuicio y la discriminación, se valore la diversidad, solo así tendremos bases sólidas de una sociedad con el ejercicio democrático como estilo de vida y forma de gobierno que es la meta del Proyecto Educativo Nacional al 2036. En este proceso la atención de las poblaciones menos favorecidas históricamente como parte de la violencia estructural deben ser tomadas en consideración en las políticas públicas educativas y fortalecidas por las instancias de gestión escolar y la sociedad civil organizada.

La equidad y la calidad educativa están presentes como propósitos en el Acuerdo nacional que es el espacio democrático del poder ejecutivo y la sociedad civil indicando <sup>7</sup> el acceso universal a una educación pública de calidad, en esa misma orientación está el Proyecto educativo Nacional al 2036 estos documentos están alineados a la Agenda 2030 de la Naciones Unidas que <sup>15</sup> señala “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos”. Del mismo modo <sup>15</sup> la eficiencia y la eficacia son los indicadores de la calidad educativa con referencia a los objetivos alcanzados en el proceso educativo, las acciones de la gestión escolar permiten organizar los recursos y en consecuencia lograr resultados.

### 2.2.2.3. Calidad educativa desde un enfoque socioformativo

Según Tobón (2013) la socioformación es el medio por el cual las personas constantemente progresan en su desempeño a fin de lograr sus objetivos y metas a través de la reflexión y los criterios de evaluación internos o externos. La relación entre socioformación y calidad educativa está orientada <sup>17</sup> en el logro de que todos los miembros de la comunidad educativa trabajen de manera colaborativa en sus metas propuestas y los retos que demanda la sociedad del conocimiento. Martínez, et al. (2017) señalan que la calidad educativa puede ser abordada en tres aspectos, en primer lugar la calidad educativa demanda que el sistema educativo este enfocado a formar estudiantes que sepan enfrentar las demandas del contexto actual y futuro, además de los resultados en la gestión escolar, en segundo lugar la calidad educativa se mide en proyectos y productos de significado pertinente para la comunidad educativa <sup>37</sup> más allá de los resultados de las pruebas estandarizadas y en tercer lugar el involucramiento en la gestión escolar, la evaluación y la mejora de la calidad educativa.

Desde la mirada socioformativa la calidad educativa tiene la particularidad de aportar a fortalecer las competencias de las personas y consolidar la sociedad de conocimiento, en esa relación la calidad educativa tiene como dimensión a la equidad que permite la igualdad de oportunidades a la comunidad educativa para enfrentar los retos y desafíos de su realidad y contexto superando las diferencias y otorgando el acceso a la información. Por ello, la inclusión como enfoque transversal en el proceso de <sup>6</sup> la gestión escolar y la calidad educativa requiere la atención de los grupos de mayor vulnerabilidad en ese compromiso esta toda la comunidad educativa. Gutiérrez et al. (2016), Hernández et al. (2014) hacen mención a que los procesos educativos deben priorizar <sup>4</sup> la formación integral de los estudiantes, fortaleciéndolos en la resolución de situaciones significativas de contexto mediante un proyecto ético de vida que evidencia actitudes y valores.

Considerando el enfoque de la socioformación la calidad educativa puede abordarse <sup>22</sup> en calidad educativa personal, calidad educativa de aula, calidad educativa en la institución educativa, calidad educativa en la sociedad. En relación a la calidad educativa personal que implica según Gutiérrez et al. (2016) y Hernández et al. (2014) poder resolver situaciones de su propio entorno, con estímulo para promover aprendizajes significativos que posibiliten la

observación y el desarrollo de la propia formación. La calidad educativa en el salón de clase, se promueve en las interacciones entre los estudiantes y los docentes cuando abordan situaciones de contexto de manera colaborativa con el objetivo de desarrollar las actividades y retos planteados para el logro de los procesos de formación.

Según Herrera y Tobón, (2017) la calidad educativa en las instituciones educativas está centralizadas en la gestión escolar, la alianza con los aliados estratégicos, los indicadores que orientan la calidad educativa, el establecimiento de los planes de mejora continua, la rendición de cuentas a la comunidad educativa sobre la gestión de los aprendizajes y la gestión de los recursos. La calidad educativa en la sociedad permite abordar las necesidades y demandas de los estudiantes a través del establecimiento de políticas educativas y diseños curriculares centrados en la formación integral de los alumnos como son los aprendizajes fundamentales que les permitan asumir y enfrentar las problemáticas de su contexto.

La calidad educativa desde una mirada socioformativa se relaciona con el desarrollo del pensamiento complejo de alta demanda cognitiva que permite de manera reflexiva abordar las situaciones significativas de contexto articulándolas y sistematizándolas de forma interdisciplinaria e integral. El pensamiento complejo posibilita analizar la calidad educativa como un concepto que involucra aspectos teóricos y metodológicos interdisciplinarios que son dinámicos como por ejemplo la pedagogía, la sociología, las políticas de estado, la administración, la economía. La calidad educativa y el pensamiento complejo son fundamentales para que los actores involucrados generen los elementos de gestión que permitan lograr cambios de manera integral y con visión crítica.

La estrategia de trabajo para elevar la calidad educativa desde la mirada socioformativa considera el trabajo colaborativo de manera planificada, teniendo en cuenta objetivo, metas, proyectos que atiendan las situaciones del entorno que involucren a todos los miembros de la comunidad educativa con responsabilidades y evaluación continua de lo planificado, Por ello es necesario partir de un diagnóstico de las fortalezas y oportunidades de la gestión escolar en todas sus dimensiones priorizando los problemas que serán abordados por toda la comunidad educativa dando continuidad a los logros obtenidos y determinando las estrategias para mejorar las dificultades, a partir de ello la comunidad educativa trabaja en base a una meta priorizada

que favorece lograr los retos de la sociedad del conocimiento. Es necesario que el avance y los logros de estas metas sean compartidos para ser fortalecidos y mejorados por todos los actores involucrados. El logro de la calidad educativa no debe excluir a ningún miembro de la comunidad educativa, la inclusión debe considerar estrategias de eliminación de barreras. En el proceso de fortalecimiento de la calidad educativa el equipo directivo y las otras instancias de gestión escolar deben asesor y acompañar la implementación de todos los proyectos formativos.

### III. MÉTODOS

El presente estudio es una revisión bibliográfica de fuentes primarias como libros y artículos científicos publicados en los últimos en importantes bases de datos como Scopus, Scielo, Dialnet, Google Académico, así como en repositorios nacionales e internacionales, con la finalidad de recoger información confiable en relación al tema de estudio.

#### 3.1. Tipo de investigación

Según el nivel es una investigación de tipo descriptiva buscando especificaciones en cuanto a las propiedades o las características de los fenómenos para establecer sus estructuras. Asimismo, de acuerdo al propósito es una investigación básica porque esta va a permitir el desarrollo de investigaciones aplicadas o tecnológicas y contribuir al progreso de la ciencia (Ñaupas et al., 2018).

#### 3.2. Método de investigación

El método de investigación empleado ha sido el teórico de corte transversal centrado en el análisis de la bibliografía con la finalidad de recoger información teórica y de esa forma lograr concretizar los objetivos propuestos. Según Arias (2012) es un proceso de búsqueda, análisis e interpretación de datos de fuentes documentales.

#### 3.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Es un trabajo bibliográfico y no experimental empleando como técnica el análisis de documentos o fichaje, al respecto Loayza (2021) manifiesta que un trabajo de este tipo requiere el manejo de una gran proporción de bibliografía, en tal sentido, el fichaje es un sistema de tipo organizado que hace posible registrar información importante para argumentar el marco teórico de una investigación.

#### 3.4. Ética investigativa

Es pertinente señalar que para el trabajo se ha considerado los principios éticos que se dan para las investigaciones que se realizan a nivel internacional, del mismo modo se ha seguido los

lineamientos que se han expresado en el código de ética de la casa de estudio a través de la RR 014-2021/UCT-R como el rigor científico que asegura la validez y credibilidad de las fuentes empleadas, la veracidad durante todo el proceso investigativo y la responsabilidad con respecto a la pertinencia, alcance y repercusión de este estudio.

#### IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS

La gestión escolar desarrollada en el ámbito estratégico, administrativo y pedagógico permite el fortalecimiento de la calidad educativa con equidad, pertinencia, relevancia, eficacia y eficiencia.

Desarrollar una gestión escolar competente posibilita generar los cambios y promover la calidad educativa. Las IE constituyen las instancias de gestión de cambios y resultados educativos que se expresan en que los estudiantes puedan hacer frente a las demandas de su contexto actual con el desarrollo de aprendizajes significativos

La gestión escolar fortalece la dinámica de las instituciones educativas para lograr los objetivos y metas plasmados en los instrumentos de gestión escolar elaborados por la comunidad educativa, organizados en los comités de gestión escolar y orientados en los compromisos de gestión escolar.

La gestión escolar es un reto para lograr la calidad educativa que permita a los estudiantes enfrentar los cambios y desafíos de su contexto local, nacional y mundial.

La gestión escolar permite la organización, asignación de funciones, la rendición de cuentas de todos y cada uno de los actores de la comunidad educativa bajo el liderazgo directivo que permite fortalecer la calidad educativa para la mejora de los aprendizajes.

La calidad educativa es un derecho de todos los seres humanos, esta debe garantizar el logro de sus competencias para que cada individuo aporte en el desarrollo económico y social de su país.



# ROL DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>11</b> %	<b>10</b> %	<b>1</b> %	<b>3</b> %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>2</b> %
<b>2</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>3</b>	<b>repositorio.uct.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>4</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>5</b>	<b>repositorio.ug.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1</b> %
<b>7</b>	<b>www.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>8</b>	<b>repositorio.unac.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>9</b>	<b>www.sepbcs.gob.mx</b> Fuente de Internet	

<1 %

10

[archive.org](https://archive.org)

Fuente de Internet

<1 %

11

[repositorio.usil.edu.pe](https://repositorio.usil.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

12

[www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)

Fuente de Internet

<1 %

13

[idoc.pub](https://idoc.pub)

Fuente de Internet

<1 %

14

[repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080](https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080)

Fuente de Internet

<1 %

15

[1library.co](https://1library.co)

Fuente de Internet

<1 %

16

[www.arje.bc.uc.edu.ve](http://www.arje.bc.uc.edu.ve)

Fuente de Internet

<1 %

17

Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia

Trabajo del estudiante

<1 %

18

[es.scribd.com](https://es.scribd.com)

Fuente de Internet

<1 %

19

[secmoisessaenz38.blogspot.com](https://secmoisessaenz38.blogspot.com)

Fuente de Internet

<1 %

20

[www.coursehero.com](https://www.coursehero.com)

Fuente de Internet

<1 %

21

[www.zonaescolar71.com](http://www.zonaescolar71.com)

Fuente de Internet

<1 %

22

Submitted to Universidad Nacional de Educación

Trabajo del estudiante

<1 %

23

[documentop.com](http://documentop.com)

Fuente de Internet

<1 %

24

Submitted to Universidad Catolica de Santo Domingo

Trabajo del estudiante

<1 %

25

[ie-santaisabel.blogspot.com](http://ie-santaisabel.blogspot.com)

Fuente de Internet

<1 %

26

[www.fimpes.ur.mx](http://www.fimpes.ur.mx)

Fuente de Internet

<1 %

27

Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO

Trabajo del estudiante

<1 %

28

[development-data-hub-s3-public.s3.amazonaws.com](http://development-data-hub-s3-public.s3.amazonaws.com)

Fuente de Internet

<1 %

29

[www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar)

Fuente de Internet

<1 %

30

[www.cioecbolivia.org](http://www.cioecbolivia.org)

Fuente de Internet

<1 %

31

[www.losandes.com.ar](http://www.losandes.com.ar)

Fuente de Internet

<1 %

32

[www.stjteresianas.pcn.net](http://www.stjteresianas.pcn.net)

Fuente de Internet

<1 %

33

(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012.

Publicación

<1 %

34

[chandra.uam.mx](http://chandra.uam.mx)

Fuente de Internet

<1 %

35

[mineduperu.org](http://mineduperu.org)

Fuente de Internet

<1 %

36

[www.ciberdocencia.gob.pe](http://www.ciberdocencia.gob.pe)

Fuente de Internet

<1 %

37

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo