

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN

FACULTAD DE EDUCACIÓN



MONOGRAFÍA:

ESTUDIOS SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA: CONCEPTOS Y EXPERIENCIAS

REALIZADO POR:

- **Begazo Samalvides, Sheila**
- **Sánchez Oviedo, Luis Raúl.**
- **Carpio Tejada, Eydalin**
- **Paucara Loayza, Olger Jarly**
- **Flores Begazo, Luz María**

RESUMEN

El presente trabajo versa sobre la conceptualización de los diferentes componentes de la Gestión Educativa, encendiendola como una continuidad de elementos que poseen una relación lógica (procesos), así mismo, sobre las diferentes experiencias tanto en el ámbito local e internacional sobre el álgido tema de la gestión educativa.

En esta conceptualización, se verá que algunos términos de uso son en realidad muy complejos y sus denominaciones varían según la situación y contexto en donde se utilizan, así como la orientación filosófica que represente.

La autoevaluación como herramienta de gestión, así como los diferentes enfoques de gestión, en las áreas de la escuela, nivel superior y su relación con la comunidad; los elementos y compromisos que intervienen en la gestión, tal como la toma de decisiones involucradas en la ella, serán abordadas dentro de la perspectiva de diferentes columnistas citados en el presente trabajo.

Palabras Clave:

Procesos, Calidad, Gestión Educativa, Compromisos, Autoevaluación, decisiones, eficacia

ABSTRACT

The present paper is about of the conceptualization of different components of Educational Management, highlighting the various elements that have a logical relationship in its processes, as well as on the different experiences both in the local and international scope on the algid theme of educational management.

In this conceptualization, will observe that some terms of use are actually very complex and their denominations oscillate according to the situation and context in which they are used, as well as the philosophical orientation that they represent.

Self-evaluation as a management tool, as well as different management approaches in the different levels of education its relationship with the community. The elements and commitments involved in Educational Management, such as the decision-making involved in it, will be addressed within the perspective of different columnists cited in the present paper.

Keywords:

Processes, Quality, Educational Management, Commitments, Self-evaluation, decisions, efficiency.

INDICE

CONCEPTOS DE CALIDAD EDUCATIVA.....	4
LOS PROCESOS EN GESTIÓN DE CALIDAD.....	5
LA AUTOEVALUACIÓN DENTRO DEL PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD.....	7
LA GESTIÓN EDUCATIVA POR PROCESOS.....	8
GESTIÓN POR PROCESOS: HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE CENTROS EDUCATIVOS.....	9
AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA MEJORA INTERNA.....	11
LA GESTIÓN EFICAZ DEL DOCENTE EN EL AULA. UN ESTUDIO DE CASO.....	12
LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y SU VÍNCULO CON LA COMUNIDAD.....	14
BUSCANDO LA EXCELENCIA EDUCATIVA: GESTIÓN DE PROCESOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN MEDIANTE BPM.....	16
ENFOQUES DE LA GESTIÓN ESCOLAR: UNA APROXIMACIÓN DESDE EL CONTEXTO LATINOAMERICANO.....	18
LA GESTIÓN EDUCATIVA: HACIA LA OPTIMIZACIÓN DE LA FORMACIÓN DOCENTE EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA.....	20
COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR.....	21
PLANIFICACIÓN ESCOLAR LA TOMA DE DECISIONES INFORMADAS.....	23
CASO PARA REFLEXIONAR.....	24
CONCLUSIONES.....	25
BIBLIOGRAFÍA.....	27

CONTENIDO

CONCEPTOS DE CALIDAD EDUCATIVA

El término Calidad se utiliza en una variedad de ámbitos y disciplinas, en cada una de ellas adquiere un significado particular. En la acepción de Calidad Educativa no existe una definición universal ya que se aborda de diferentes formas y enfoques.

Barrio, B. P. (2018) cita a Martínez Mediano (2001) el cual propone una clasificación sobre el término calidad:

1. Como un fenómeno Excepcional, que se distingue por su carácter exclusivo. Caracterizado por su enfoque de excelencia y acceso para una minoría.
2. Como perfección o mérito de sí mismo, la calidad pasa a ser de responsabilidad de la organización es decir frente al enfoque de exclusividad, este concepto lo centra en los procesos, es decir buscar la perfección en cada uno de las etapas.
3. Como adecuación a propósitos, implica un enfoque funcional más allá de los procesos, productos y servicios y busca la relación entre los resultados y los fines propuestos.
4. Como producto económico, se centra en la eficiencia económica.
5. Como transformación, se orienta hacia el aumento del conocimiento, las capacidades y destrezas de los estudiantes.

El autor también hace referencia al uso de indicadores educativos que permiten obtener información relevante sobre la realidad educativa. Definiendo tres:

1. La inversión realizada en educación; medido en recursos materiales, humanos y económicos.
2. La calidad del proceso educativo.; midiendo el funcionamiento interno del sistema, por niveles de equidad e igualdad de oportunidades.
3. Nivel Educativo de la población y trasmisión de conocimientos; mide la percepción que los individuos tienen respecto a los resultados y su capacidad de integración.

En los últimos tiempos se utilizan mucho los indicadores educativos ya que permite la comparación a nivel local e internacional lo cual está en concordancia al auge de la evaluación de sistemas educativos.

LOS PROCESOS EN GESTIÓN DE CALIDAD

Al inicio se conceptuaba la calidad como control, centrado en los resultados, pero recientemente se desarrolló hacia modelos más abiertos que abarcaban indicadores y procesos, es decir el cómo.

El enfoque fue inicialmente en los productos y los resultados. En calidad en educación se evolucionó de forma similar centrándose en rendimiento académico, en profesores, en el currículum, etc.

Últimamente los esfuerzos se orientan a los procesos. Los procesos son partes o elementos en la ejecución de un programa; mientras el programa es un concepto estático, el proceso es un concepto dinámico. Un programa puede ser ejecutado por varios usuarios y por cada una de las

ejecuciones existirá un proceso, con todos sus elementos.

Mayo, I. C., & Fernández, J. L. V. (2016) indica que en calidad se encuentran representados tres niveles: sistema, proceso y producto.

La gestión por procesos en educación universitaria, supone transitar de una visión de tipo administrativo a una visión de tipo gestor y además el cambio radical en la cultura educativa cambiando el eje de base a su función de servicio.

Al comprender la educación como una suma de servicios para múltiples usuarios finales (alumnos, padres, sociedad), requiere priorizar las relaciones entre los usuarios y el centro de estudios.

Los procesos en general se refieren a la misión, la visión y los valores del centro educativo. En una organización tan compleja como son los centros educativos, se dan diferentes tipos de procesos: estratégicos, clave y de apoyo

El autor utiliza el concepto del modelo Europeo de Excelencia aplicado a la educación, EFQM (2000), que define el proceso como “el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo”. Dicho concepto refiere cómo se gestiona, evalúa y revisa los procesos para que en las actividades del centro educativo exista la mejora continua, en concordancia con la planificación y la estrategia del centro para conseguir la satisfacción de los usuarios y colaboradores.

El autor también señala el modelo de los procesos a los que se refiere:

- a. Organización del centro: horarios, adscripción del personal, agrupamiento de alumnos,

gestión del comedor y del transporte...

- b. Clima escolar: convivencia, integración, control de asistencia y entradas y salidas del centro.
- c. La enseñanza-aprendizaje: aplicación del proyecto curricular, cumplimiento de las programaciones, tasas de promoción del alumnado...
- d. Evaluación del alumnado: evaluación continua, decisiones de la junta de evaluación, etc.
- e. Orientación y tutoría en los diferentes cursos, con alumnos, padres y profesores.

LA AUTOEVALUACIÓN DENTRO DEL PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD

Torres, E. R. T. et al (2017) incide en el papel de la Autoevaluación como un elemento sustancial en el aseguramiento de la calidad en las instituciones educativas, dentro del proceso de gestión de la calidad.

La evaluación tiene como paso previo la autoevaluación la cual se gesta en los procesos institucionales para conseguir resultados en la mejora continua.

Los autores citan a Zabalza, M. A. (2003) que indica "La universidad queda constituida como un escenario complejo y multidimensional, en el que inciden y se entrecruzan influencias de muy diversos signos...los procesos que tiene lugar en la universidad exigen una contextualización..." concepto acorde a la orientación dada por los autores en el cual la universidad como parte de la mejora continua de sus procesos sustantivos necesita autoevaluar sus procesos para

posteriormente evaluarlos.

LA GESTIÓN EDUCATIVA POR PROCESOS

Pernnet C. José (2017) precisa que la gestión por procesos es la forma como una organización atiende sus actividades cotidianas y por procesos se entiende la relación o secuencia dialéctica entre las actividades orientadas a la generación de nuevos valores (valores añadidos o agregados) y unos resultados que satisfagan los requerimientos del usuario o el encargo social de una comunidad. Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar vertical, horizontal y diagonalmente la institución educativa. El proceso implica referirse a metas y fines antes que a acciones y medios; por ello que un proceso responde al “qué” y no al “cómo”.

En cuanto a la calidad se menciona que esta no está basada en “corazonadas”, sino en datos y hechos bajo un clima institucional, forjado bajo una cultura educativa. Asegurarse de que lo que hace la institución, sólo tiene sentido si es para darle al usuario lo que solicita. La calidad es atender el encargo social.

Se concluye que los procesos se deben elaborar en base a la demanda social y con la participación directa y activa de quienes se vinculan a una institución educativa para lograr la mejora de la calidad educativa.

GESTIÓN POR PROCESOS: HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE CENTROS EDUCATIVOS

Según el autor Ortiz (2013) en su artículo Gestión por Procesos. Herramienta para la mejora de centros educativos podemos comparar una gestión por procesos con la idea de calidad en cuanto a Educación y cualquier empresa que se trate.

Dicha gestión de procesos dentro del ámbito de educación presenta ciertas características a tener en cuenta:

1. Satisfacción de aquellos miembros implicados dentro del proceso mismo de la gestión así como los servicios y demás dentro de la escuela.
2. La transversalidad en cuanto a las responsabilidades encomendadas al personal dentro del marco educativo.
3. La evaluación relacionada en cuanto al empeño mostrado y los resultados obtenidos.

Hablar de todo ello tiene una implicancia en relación a la función del directivo y cómo éste ejerce un buen liderazgo dentro de la institución educativa, el cual conlleva a ejercer dentro del mismo una serie de compromisos y responsabilidades como:

Ø Tener en cuenta a donde apunta el proyecto que se establecerá.

Ø Disposición de los recursos necesarios para la ejecución del proyecto a llevarse a cabo teniendo en cuenta una perspectiva a futuro sobre la designación de personal, actividades a realizar y recursos a necesitar para el logro de las actividades programadas.

Ø Formar parte de una evaluación, la cual ayude a rescatar lo positivo y mejorar ciertos aspectos así como la sugerencia.

Para tener clara una adecuada gestión de procesos podemos tener en cuenta el siguiente cuadro.

Ahora bien desde un planeamiento estratégico es importante destacar que la orientación de dicha gestión se da teniendo tres elementos vitales como: La Misión, la Visión y los Valores.

Una vez terminado el planeamiento estratégico se da las fases para la implementación de dicha gestión por procesos:

Fase 1: Identificación de procesos, en ésta fase se tiene en cuenta a los proveedores (Directivos-profesores), la secuencia de actividades dentro de las cuales están inmersos los recursos y; finalmente los clientes que serán los educandos.

Fase 2: Inventario de procesos: Encontramos subprocesos que se identifican dentro de la institución educativa.

Fase 3: Clasificación de procesos: Dentro de esta fase encontramos los procesos estratégicos, procesos claves y procesos de soporte.

Fase 4: Mapa de procesos: Es aquí donde se tiene en cuenta la ruta de los procesos según la forma de trabajo de cada institución educativa.

Fase 5: Selección de procesos: Es necesario establecer una clara selección de procesos de acuerdo a la visión que tenga el centro educativo.

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA MEJORA INTERNA

Antonio Bolívar (2018) describe a la autoevaluación institucional como un proceso de innovación, formación y mejora interna. Entre la evaluación como control administrativo o rendimiento de cuentas y como mejora escolar; la autoevaluación se inscribe, desde esta perspectiva y práctica, en un proceso de formación e innovación centrada en la escuela.

Darling – Hammond (1994) indica que si el propósito de una auténtica evaluación es poder realizar sus potencialidades como instrumento para el cambio escolar, entonces las políticas deben promover evaluaciones como un vehículo para el desarrollo de los alumnos, de los profesores y del centro.

La autoevaluación como un proceso llevado a cabo en una institución educativa, tiene como finalidad encontrar respuestas a los diferentes problemas que se presentan en la institución.

Gairín (1993) precisa que “la evaluación interna que realizan los centros por iniciativa propia y con la finalidad de optimizar su funcionamiento y resultados”. La evaluación externa debe enfocarse a la corrección de los procesos empleados o a los resultados del aprendizaje logrados por los estudiantes. La autoevaluación institucional debe estar orientada en el diagnóstico de la situación, identificando sus necesidades.

La evaluación institucional tiene un sentido más amplio como la reconstrucción de la escuela y los modos de trabajar. Se requiere planificar en forma conjunta acciones de desarrollo de la escuela para la mejora educativa.

El desarrollo curricular, debe estar basado en la resolución de problemas donde las diversas

necesidades detectadas sean afrontadas mediante un proceso de auto revisión y evaluación de la práctica, elaborando un plan de acción y desarrollando dicho plan.

LA GESTIÓN EFICAZ DEL DOCENTE EN EL AULA. UN ESTUDIO DE CASO

Según los autores López, Prados & Romera (2013), hacen relación en su artículo en el cual expresan una vinculación nuevamente entre calidad y gestión pero esta relación va vinculada a los directivos y en especial a los profesores en el aula y cómo se produce efectos positivos o negativos en los educando en un estudio de casos en cuanto a la gestión eficaz del docente en el aula.

Cabe señalar que el garantizar la calidad educativa dentro de la gestión educativa presume diferentes logros en la acción escolar como: El garantizar la calidad dentro de los procesos de E-A a través de la dinámica de un trabajo en equipo y de forma colaborativa, ejerciendo una cultura que permita desarrollar el liderazgo, un buen clima escolar y un trabajo en conjunto dentro de la relación escuela, familia y comunidad para desarrollar indicando que se tiene que investigar y por ende analizar algunas variables que nos lleven al estudio de ciertos aspectos mencionados como:

1. La proyección de la comunidad a futuro.
2. El nivel del profesorado y
3. Los objetivos que se desea alcanzar entre otros.

Hay diferentes formas a través de las cuales se puede medir la calidad educativa así como el rendimiento de los estudiantes, entre ellas y de una forma internacional tenemos las pruebas PISA.

Para tener una idea más clara sobre lo que es calidad educativa podemos tener algunas características más específicas para hablar en sí sobre ESCUELA – EFECTIVA.

Las escuelas efectivas según Edmonds (1970) éstas deben ser aquellas que posean:

- ü Un liderazgo fuerte.
- ü Un buen clima donde se creen altas expectativas en relación al rendimiento de los estudiantes.
- ü Una atmósfera ordenada sin ser demasiado estricta, sino en donde haya tranquilidad y poca opresión sin descuidar el tema de responsabilidad entre cada uno de los autores del sistema educativo.

Todo ello, deberá estar enfocado a alcanzar destrezas y aquellas habilidades básicas y se tendrá en cuenta una evaluación permanente que permita orientar el proceso mismo de la educación en los mismos estudiantes.

En conclusión, este artículo realiza una investigación en donde se analice la gestión de los docentes algunos que son inexpertos a diferencia de otros que tienen más años de experiencia dentro de la carrera docente y cómo ello afecta en sí de manera positiva o negativa en la gestión en las aulas.

LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y SU VÍNCULO CON LA COMUNIDAD

Para los autores Hernández, Zumbado, Oviedo, Chevarría, Obando & Prado (2013), en su artículo sobre Gestión de la institución educativa y su vínculo con la comunidad, cabe destacar el análisis que se hace sobre la gestión y su vinculación con la comunidad teniendo en cuenta que la sociedad hoy en día está cambiando y todos estos cambios en diferentes campos afecta propiamente al sector de educación y por ende a aquellos que son responsables de llevar a cabo la gestión educativa ; ya que ellos tienen la enorme responsabilidad de asumir de forma directa y a través de un trabajo colaborativo la resolución de problemas y la forma cómo la escuela los enfrentará partiendo de la premisa en relación al apoyo que deberá tener de los P.P.F.F. y la participación dinámica de éstos para salir triunfantes y obtener las metas propuestas en beneficio de los propios de estudiantes.

Es necesario crear un ambiente cooperativo donde padres, maestros, gestores de la educación, miembros de la comunidad y estudiantes se aúnen y junten esfuerzos por resolver con efectividad situaciones presentadas dentro del ámbito escolar.

La gestión de una organización educativa y de la comunidad según los autores mencionados anteriormente , se encuentran señaladas dentro del inciso C del artículo 2 de la ley fundamental de Educación (2013) N° 2160 de 1957: “Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses de los individuos con los de la comunidad”, (p, 119).

Después de todo lo expuesto, podemos afirmar que el director debe presentarse como la

persona más idónea dentro del sector de educación en cual mantendrá la armonía dentro de la escuela y de la misma comunidad.

Según los autores Hernández, Zumbado, Oviedo, Chevarría, Obando & Prado citaron a Tejada (2000) se puede expresar “la educación exige una adaptación en cuanto al contexto cultural, social, laboral, profesional y personal”.

A través de toda ésta investigación se puede analizar que la planificación institucional tiene que darse desde diferentes perspectivas como:

- ü La comunidad
- ü Organismos de apoyo
- ü El mismo centro educativo y
- ü La propia Comunidad Educativa.

El proceso de planificación no sólo compete al director sino también se debería de tomar en cuenta a los distintos subcomités para que pongan en marcha proyectos, los cuales vinculan el trabajo no sólo a la comunidad educativa sino en general.

Dicha planificación también no deberá ser rígida ni mucho menos dictatorial todo lo contrario requiere de personas que demuestren capacidad no sólo el trabajo sino en la forma de actuar e interactuar con los demás para conseguir los objetivos propuestos.

La organización dentro de la gestión requiere no sólo de un trabajo individual , el cual se vuelve en ocasiones improductivo , más bien requiere de un trabajo colaborativo entre todos sus

miembros.

Podemos concluir que dentro de la gestión educativa y la comunidad es necesario que haya una relación dinámica y efectiva entre ambas para favorecer a las metas educacionales que se desea alcanzar.

BUSCANDO LA EXCELENCIA EDUCATIVA: GESTIÓN DE PROCESOS ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN MEDIANTE BPM

La necesidad de las empresas e instituciones públicas, incluyendo a las universidades, de mejorar la eficiencia las ha obligado a adaptar nuevas políticas de gestión. Álvarez *et al.* (2014) plantean que una de las posibilidades de mejora es la aplicación del enfoque de la gestión por procesos a través del Business Process Management (BPM). Las TIC proporcionan la posibilidad de implementar este enfoque a través de los BPMS ya que ofrece la automatización de los procesos, su rediseño y mejora continua por ende aumenta las ventajas de la nueva gestión.

El enfoque de la gestión por procesos, se basa en que el desempeño eficiente de una organización depende del nivel de eficiencia de sus procesos; entenderemos un proceso como “una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene un valor intrínseco para su usuario o cliente (Pérez Fernández de Velasco, 2007). Los procesos son los elementos que convierten los lineamientos estratégicos, los requerimientos de los clientes y del entorno en una realidad (Jaramillo, 2014). Este tipo de gestión posibilita a las empresas identificar indicadores para poder

evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no sólo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado (Martínez, 2014); permitiendo que se puedan marcar metas globales, así como evitar problemas como el solapamiento de acciones u objetivos contradictorios.

La gestión por procesos se afilia con el mejoramiento continuo y el aseguramiento de la calidad de los productos y servicios que se reciben, ya que no solo es una herramienta sino, a su vez, una estrategia que permite a las organizaciones mantenerse competitivas en su medio y enfocadas hacia una gestión de calidad. En el ámbito educativo el mejoramiento de la calidad se ha levantado como una actividad estratégica, liderada por los niveles más altos de las instituciones y ejecutada por cada unidad dentro de la organización. Por ende, la aplicación de un sistema integral de gestión es la piedra angular en la búsqueda de dicha excelencia.

Un modelo de gestión basado en procesos permitirá saber cómo se hacen las cosas para poder mejorarlas. Al mismo tiempo, potenciará la calidad de la educación desde diversos enfoques: económico, de productos, de procesos, de docencia, de política. Lo cual, permitirá mejorar sus niveles de desempeño en todos los ámbitos de manera eficaz y eficiente. De los distintos modelos que se pueden encontrar, Álvarez *et al.* (2014) optaron por la Gestión de Procesos de Negocio o Business Process Management (BPM). Este modelo surge como una solución que integra personas, procesos y sistemas de información, con el fin de fomentar en las organizaciones procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes, véase Garimella *et al.* (2008) con la flexibilidad necesaria ante continuos cambios.

Álvarez *et al.* (2014) concluye en sus resultados que la adoptar un enfoque basado en la gestión

por procesos es posible. La adopción de BPM como herramienta de gestión y los sistemas BPM como soporte tecnológico puede facilitar la automatización de los procesos permitiendo integrar las políticas institucionales, el personal administrativo y la infraestructura tecnológica disponible. Los sistemas BPMS logran soluciones simples y efectivas a procesos complejos.

ENFOQUES DE LA GESTIÓN ESCOLAR: UNA APROXIMACIÓN DESDE EL CONTEXTO LATINOAMERICANO

El artículo presentado por Pérez-Ruiz nos da a conocer el balance de los diferentes tratamientos y enfoques que se han desarrollado alrededor de la gestión escolar en los últimos años. El autor quiere identificar las diferentes vertientes de análisis acerca de la nueva gestión pública aplicada a la educación como parte de los procesos de reforma educativa implementados recientemente en algunos países de América Latina. Teniendo ese concepto como base, se pretende reorganizar a las escuelas con la implantación de un contexto de cambio que promueve la descentralización junto con mecanismos más flexibles para el funcionamiento de lo educativo.

La gestión en los centros escolares, ha tenido como referencia un conjunto de cambios importantes en distintos órdenes de la vida social a lo largo de estos últimos años. Sin tratar de simplificar la complejidad y variedad de estas transformaciones en los diferentes países de América Latina, podemos situar cinco factores a nivel macro que han afectado el sentido de la educación en nuestros días:

1. La revisión de los fundamentos político-administrativos del Estado benefactor, con lo cual

se ha dado impulso a diversas reformas estructurales centradas en el uso racional de los recursos y en la descentralización del aparato estatal.

2. Trasladar una economía centrada en el desarrollo del mercado interno a una orientada a la apertura comercial, hecho que ha propiciado la incursión a un esquema de competitividad productiva a escala global.

3. La desregulación de los mercados de trabajo, el cual se da a conocer más claramente, en nuevas formas de contratación, aprovechamiento, capacitación y movilidad de la mano de obra en diferentes esferas productivas.

4. Se vincula con los procesos de reestructuración productiva y los cambios en la organización del trabajo que suponen ajustes en las condiciones sociotécnicas de las empresas.

5. El avance de las TICs, cuyos usos se extienden a diversos campos de la actividad humana.

Dentro de este concepto, la añadidura del término “gestión” en la jerga educativa ha venido progresivamente a sustituir la noción de “administración escolar”.

Esto último no sugiere que dentro del ámbito de la educación se haya descubierto “de repente” el término *gestión*, como si fuese un concepto de nuevo cuño, siendo que ha estado presente desde hace mucho tiempo en la ciencia política y en las teorías de la organización.... (Pérez-Ruiz, A. 2014).

Pérez-Ruiz considera que en la últimas tres décadas, los procesos de reforma educativa en Latinoamérica han buscado dar un reordenamiento a diferentes componentes que conforman el entramado escolar. Tomando ese punto la gestión se ha convertido en un asunto de interés

particular, ya que por una parte, concentra los ideales de funcionamiento organizacional que deben seguir los centros educativos para afrontar una sociedad altamente cambiante y diversificada; y por otra, refleja la variedad de intereses, expectativas, motivaciones y posicionamientos que los distintos agentes desarrollan en sus relaciones mutuas sobre la base de determinados propósitos educativos.

“La relevancia de su estudio se acrecienta a medida que en la escuela se depositan nuevas expectativas de formación acordes con las transformaciones que se están produciendo globalmente, lo cual marca un escenario de constante redefinición de los fines educativos con implicaciones directas en las formas de actuación en el interior de los centros de enseñanza.”

(Pérez-Ruiz, A. 2014)

LA GESTIÓN EDUCATIVA: HACIA LA OPTIMIZACIÓN DE LA FORMACIÓN DOCENTE EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA

Este artículo de reflexión comenta que a partir de la década de los '90 se inició una nueva forma de ver el carácter formativo de los docentes en las instituciones de educación superior en Colombia con el fin de lograr que la calidad educativa vaya acorde con los avances de la sociedad contemporánea. De tal modo, la formación profesional requiere ser gestionada desde las directrices institucionales y puesta en marcha según los planes de desarrollo de las universidades. Los cambios acelerados de las instituciones, sus políticas, generan una búsqueda permanente de competitividad, crecimiento de desarrollo profesional, social y laboral.

Como menciona Rico Molano, Alejandra Dalila (2015) Las nuevas dinámicas sociales y la tendencia hacia la descentralización de los sistemas educativos, genera que los docentes directivos asuman nuevos roles, tengan la capacidad para actuar de manera autónoma y tomar decisiones que le permitan acceder al mundo globalizado de la educación y de la sociedad en general. Todo ello, hace que los actores del ámbito educativo gestionen procesos adecuados y coherentes con la movilidad social que acontece en la sociedad.

El texto antes mencionado quiere decir que la gestión educativa contribuye a la optimización de procesos académicos, pedagógicos, investigativos, administrativos y financieros todos los procesos educativos de la universidad, cada miembro debe asumir y cumplir su rol con responsabilidad para tener resultados exitosos e innovadores y generar las suficientes capacidades para proyectar, diseñar, analizar y valorar las políticas como proyectos pertinentes al contexto.

COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR

Los Compromisos de Gestión Escolar guían las acciones de la institución educativa, para promover y garantizar las mejores situaciones para el logro de los aprendizajes. En ese sentido, también es fundamental el liderazgo del director para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en ese cambio educativo. El liderazgo pedagógico es la diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, especialistas y demás

personas que se desempeñan en la educación. El líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje, integra recursos y acciones para lograr que su escuela actúe como un todo planificado para generar aprendizajes. Por consiguiente, el líder pedagógico debe ser:

- Gestor del currículo, promoviendo el trabajo en equipo con los docentes.
- Promotor del cambio, sugiere ideas innovadoras, comunica experiencias exitosas de otros colegas o escuelas.
- Monitor de la implementación de las acciones educativas, orientados al logro de las metas y resultados. Procesa la información para tomar decisiones correctas y oportunas.

Los Compromisos de gestión son prácticas, actividades que los líderes pedagógicos deben realizar en las instituciones educativas para generar condiciones y lograr mejores aprendizajes. Se deben desarrollar al interior de las instituciones educativas y apuntan a un progreso anual de los resultados de aprendizaje; con estudiantes que concluyan de manera oportuna y permanezcan en el sistema educativo. Para ello es importante el cumplimiento de la calendarización, el acompañamiento a la práctica pedagógica, la gestión de la convivencia y una planificación anual (PAT) y estratégica (PEI).

Los compromisos de Gestión Escolar 2016:

- Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa.

- Compromiso 2: Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa.
- Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa.
- Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.
- Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.
- Compromiso 6: Instrumentos de gestión educativa: formulación del PEI e implementación del PAT.

PLANIFICACIÓN ESCOLAR: LA TOMA DE DECISIONES INFORMADAS

En las reformas educativas emprendidas en América Latina, se han hecho cambios importantes en la gestión escolar de las instituciones educativas con el objetivo de mejorar los aprendizajes y la calidad de la educación, así como para asegurar la formación integral de las y los estudiantes. En el Perú se están dando transformaciones en las políticas educativas y cambios estructurales que buscan lograr aprendizajes de calidad. Se ha emprendido la reforma de las instituciones educativas para transformar su manejo y generar condiciones que contribuyan a la mejora de la gestión escolar. Uno de los cauces de esta política de modernización y fortalecimiento de las instituciones educativas son los procesos de fortalecimiento de las competencias y capacidades de los directivos. Como parte de este proceso formativo, se elaboraron guías y textos; uno de

ellos es “planificación escolar”, con el cual se busca que los directivos diseñen y planifiquen alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, de las políticas y de la normatividad vigente, con el uso óptimo de los recursos a su alcance y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.

CASO PARA REFLEXIONAR:

Juana Sánchez Perales, directora de la IE César Vallejo de Acomayo, Cusco, expresó lo siguiente durante la Primera Jornada de Reflexión realizada en su escuela: “Estimados docentes, estoy muy preocupada por los resultados que han obtenido nuestros estudiantes en la prueba ECE 2015, tanto en segundo grado de primaria como en segundo de secundaria. Estos son muy bajos y no evidencian el arduo trabajo que vengo realizando desde mi gestión, la cual, como ustedes saben, se preocupa por la mejora de los aprendizajes. Eso demuestra que no se viene trabajando para lograr los objetivos establecidos en nuestro Proyecto Educativo Institucional y, así como vamos, la visión propuesta en este documento de gestión será muy difícil de alcanzar”.

Terminado el discurso de la directora, el docente Mario Ramírez, profesor de Comunicación de segundo de secundaria, manifestó que él está laborando con el grado por tercer año consecutivo y que viene desarrollando desde su práctica docente las capacidades para fortalecer la comprensión lectora por su propia iniciativa. Dijo, además, que hacía lo posible por mejorar los aprendizajes a pesar de las precarias condiciones que le ofrecía la institución educativa, y que desconocía totalmente el contenido del PEI. También le preguntó a la directora a qué se refería cuando decía “vengo trabajando desde mi gestión”. Otros docentes respaldaron lo dicho por Mario Ramírez y

sostuvieron que ellos tampoco conocían el contenido del PEI; además, destacaron la importancia de afrontar esta problemática como comunidad educativa.

Alina, docente del nivel de primaria, hizo la consulta respecto al Plan Anual de Trabajo.

Manifestó que ha sido parte de la comisión que elaboró este documento y que en él se han planteado metas, objetivos y acciones, pero que no tiene la versión final. Además, dijo que sabe que existen aplicativos en Excel pero que desconoce cómo se vienen trabajando en la institución educativa.

Marcelino, otro docente, expresó que era notorio que estaban frente a ciertas dificultades como el desconocimiento del PEI, el PAT y otros documentos, pero que ello debía llevar tanto al equipo directivo como a los docentes a un proceso de reflexión. Dijo que, sin duda, estos documentos les permiten una adecuada planificación, pero que eran las acciones que podían emprender las que llevarían a los estudiantes a lograr los aprendizajes deseados.

La intervención de Marcelino provocó la reflexión de todos, y fue así como se dispusieron a planear alternativas para solucionar la problemática que presentaba su institución. La directora con su equipo directivo escucharon las propuestas, registrándose y comprometiéndose a tenerlas en cuenta.

CONCLUSIONES

- El concepto de Calidad en orientación a la Gestión Educativa, debe sacarse de su original concepto de exclusión y elitismo y representar un nuevo significado de apertura y

posibilidad de inclusión en todos los ámbitos educativos.

- Dentro de los procesos de gestión en educación y en cualquier ámbito laboral se necesita motivar la participación del personal docente y el trabajo colaborativo los cuales deben ser previstos en una planeación estratégica que conlleve al logro de metas propuestas y por ende a la calidad educativa.
- La sociedad actual exige emprender grandes cambios y, por esta razón el ámbito educativo hace frente a los desafíos, con una adecuada gestión educativa hará más fácil el trabajo organizado y beneficiará el desarrollo de las competencias para poder lograr una educación de calidad en donde se pueda formar ciudadanos para el siglo XXI.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Edison, Calle Xavier, Flores Ana, Lavín José M. ,2014. Buscando la excelencia educativa: Gestión de procesos académicos y administrativos en Instituciones Públicas de Educación mediante BPM

Barrio, B. P. (2018). Calidad, equidad e indicadores en el sistema educativo español. Pulso. Revista de educación, (29), 43-58.

Bolivar Antonio (2018) Autoevaluación institucional para la mejora interna

Mayo, I. C., & Fernández, J. L. V. (2016). Los procesos en gestión de calidad. Un ejemplo en un centro educativo. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8(5).

Garimella, K., M. Lees, B. Williams, 2008. Introducción a BPM para Dummies. Wiley Publ., 77 pp.

Jaramillo, H.S., 2014. BPM se está posicionando en el mundo como el modelo de gestión organizacional por excelencia. Disponible en <http://www.club-bpm.com/Noticias/art00112.htm>.

Hernández, Y. A., Zumbado, L. A., Oviedo, M. D. R. C., Chavarría, J. E. C., Obando, L. F. M., & Picado, J. P. M. (2013). La gestión de la institución educativa y su vínculo con la comunidad. Gestión de la educación, 3(1), 83-124.

López, A. P., Prados, M. Á. H., & Romera, C. G. (2013). La gestión eficaz del docente en el aula. Un estudio de caso. Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado,

16(2), 77-92.

Ortiz, M. P. (2013). GESTIÓN POR PROCESOS: Herramienta para la mejora de centros educativos. Obtenido de [http://www.educarchile.cl/Userfiles P, 1](http://www.educarchile.cl/Userfiles/P,1).

Planificación escolar-La toma de decisiones informadas. Lima-Perú: Ministerio de Educación. <http://www.minedu.gob.pe/cursos-diplomado-y-segunda-especialidad-directivos/pdf/modulo2-planificacion-escolar.pdf> www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-com-promisos-gestion-escolar.pdf

Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educ. Educ.* 17 (2), 357-369. Doi.10.5294/edu.2014.17.2.9

Pernnet C. José A. (2017). La Gestión Educativa por Procesos – Guía para su identificación e implementación

Rico Molano, A. D. (2015). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. Sophia. <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>

Torres, E. R. T., Cabrera, X. C., & Ferañan, E. V. R. (2017). La autoevaluación como parte del proceso de acreditación en la universidad “señor de sipán”, Perú. *EPISTEMIA*, 1(1).