

**ROL DEL GESTOR EDUCATIVO EN SUS DIFERENTES DIMENSIONES Y
SU RELACIÓN CON LA PRÁCTICA DOCENTE**

**ROLE OF THE EDUCATIONAL MANAGER IN ITS DIFFERENT
DIMENSIONS AND ITS RELATIONSHIP WITH TEACHING PRACTICE**

Lourdes Aurelia Ruiz Díaz de Arias
lourdesrdarias@gmail.com

Investigadora independiente, Paraguay

Natalia Maricel Ortiz del Puerto
nathy_del_puerto@hotmail.com

Investigadora independiente, Paraguay

Hugo Marcel Arias Espínola
hugoarias2011@gmail.com

Investigador independiente, Paraguay

RESUMEN

Este trabajo aborda el rol del gestor educativo en sus diferentes dimensiones y su relación con la práctica docente en instituciones de Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú. Tal abordaje se justifica en que el desarrollo de este ayudará a analizar la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en la Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú, lo que permitirá tomar decisiones que conlleve a una mejora de la práctica pedagógica, ya que la misma hoy día no se realiza con un adecuado acompañamiento, asesoramiento y supervisión, con el objetivo de garantizar la calidad educativa de cada alumno. El objetivo de esta investigación es analizar la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en la Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú. Este propósito fue conseguido a través de la revisión bibliográfica e investigación de campo, utilizando el tipo de investigación descriptiva, con enfoque mixto, teniendo como sujetos de estudio a 10 directores y 101 docentes, a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple. La investigación demostró que existe una relación intrínseca entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente.

Palabras clave: Gestor educativo, práctica docente, rol.

ABSTRACT

This paper addresses the role of the educational manager in its different dimensions and its relationship with the teaching practice in Basic School Education institutions in San Ignacio Guazú. Such approach is justified in that the development of this will help to analyze the relationship between Educational Management and Teaching Practice in the Basic School Education of San Ignacio Guazú, which will allow making decisions that lead to an improvement of the pedagogical practice, since it is not carried out today with an adequate accompaniment, advice and supervision, with the objective of guaranteeing the educational quality of each student. The objective of this research is to analyze the relationship between Educational Management and Teaching Practice in Basic School Education in San Ignacio Guazú. This purpose was achieved through literature review and field research, using descriptive research with a mixed approach, with 10 principals and 101 teachers as study subjects, through a simple random probability sampling. The research showed that there is an intrinsic relationship between Educational Management and Teaching Practice.

Keywords: Educational manager, teaching practice, role.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo aborda el rol del gestor educativo en sus diferentes dimensiones y su relación con la práctica docente en instituciones de Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú, esto considerando que, en el Paraguay, la Ley N° 1264 (1998) estipula la Ley General de Educación, en ella se encuentra establecida que el director de una institución educativa es la máxima autoridad y por consiguiente líder de esta. Esto le confiere responsabilidades organizacionales, pedagógicas, administrativas y comunitarias, lo que implica que en sus espaldas cargan el poder lograr el óptimo desempeño de los profesionales docentes, con el objetivo que de que los alumnos alcancen la tan anhelada calidad educativa.

El rol de gestor educativo dentro de su institución es crucial para un buen funcionamiento de esta, por consiguiente, la correcta gestión, así como la práctica docente son pilares fundamentales para alcanzar los objetivos trazados por la institución desde su proyecto

educativo institucional (Sardon Ari, 2017). Si el gestor educativo no genera un clima institucional, esto se transforma en una inadecuada gestión curricular, se ven perjudicados todos los estudiantes, los cuales también sirven de contralor en la institución que se encuentran, siendo actores de esta (García Colina et al., 2018). En este contexto, el director de una institución debe garantizar la calidad educativa atendiendo los diferentes aspectos que conlleva su gestión, por lo que es menester poder demostrar que el rol de gestor educativo tiene relación con la práctica educativa (Barba Miranda & Delgado Vadivieso, 2021).

Ya de un tiempo a esta parte, y a partir de los resultados del SNEPE¹ 2018 (2020) se tiene una visión que existe una laguna, principalmente a nivel local, por los niveles de aprendizaje, recordando que el gestor educativo es el ente encargado de velar por la inversión en educación que se haga en el país, esto va conjuntamente con el cumplimiento de los objetivos nacionales de educación, los cuales con la evaluación nacional da una pauta que no se está cumpliendo a cabalidad.

Tal abordaje se hace necesario debido a que el rol del gestor educativo es una acción compleja y multidimensional, ya que se requiere un saber hacer, un poder hacer y un querer hacer que no pueden agotarse en una actuación meramente técnica o de operatividad básicamente política, sino que, incluyendo las dimensiones técnica y política, se plantea la gestión educativa como una práctica crítica y profundamente trascendental cuyo sentido último es hacer que una institución pueda alcanzar sus metas (Miranda & Rojas, 2022).

Este trabajo investigativo adquiere una importante relevancia, pues el desarrollo de este ayudará a analizar la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en la Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú, lo que permitirá tomar decisiones que conlleve a una mejora de la práctica pedagógica, ya que la misma hoy día no se realiza con un adecuado acompañamiento, asesoramiento y supervisión, con el objetivo de garantizar la calidad educativa de cada alumno. El objetivo de esta investigación fue analizar la relación existente entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en la Educación Escolar Básica de San Ignacio Guazú.

¹ Sistema Nacional de Evaluación del Proceso Educativo

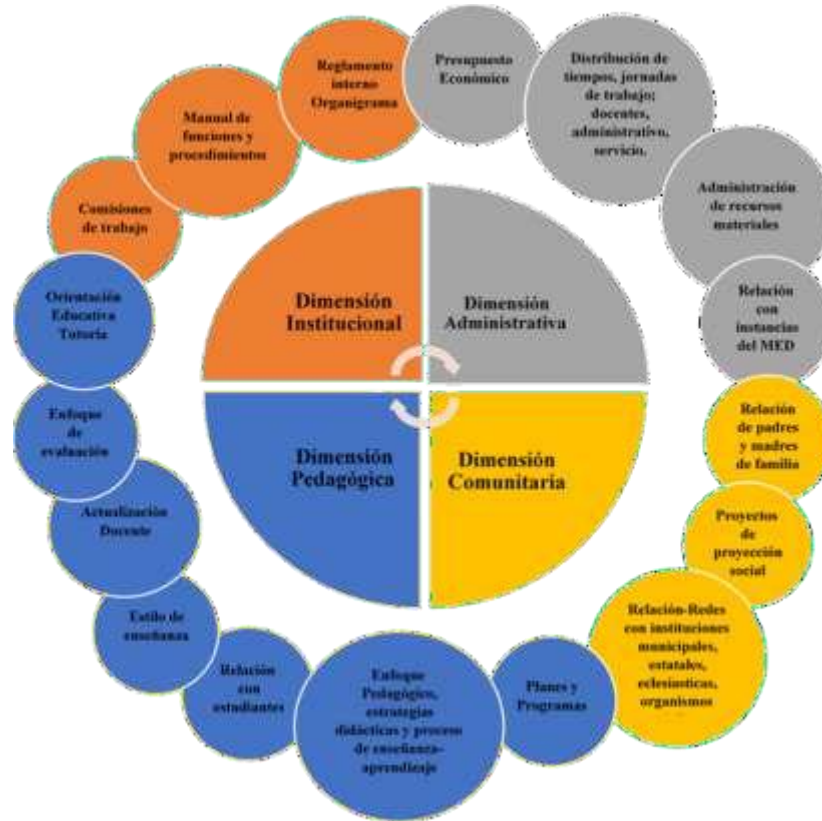
La gestión educativa en sus distintas dimensiones

La estrategia conocida como gestión educativa se ha desarrollado desde tiempos inmemorables implícita o explícitamente en todo el que hacer educativo y de forma inherente a todas las acciones educativas y no sólo a la que comprende la administración (Bejarano Álvarez et al., 2022). La gestión educativa aparece luego del sentir de las necesidades reales en el contexto académico, lo cual recae sobre los hombros de la administración educativa, entonces, ésta abarca más que sólo el manejo de recursos financieros, pues constituye el medio fundamental para el funcionamiento en armonía de toda la institución a su cargo (Lara Reimundo et al., 2022).

La gestión educativa es el arte de planear y dirigir la vida institucional de un ente educativo, por consiguiente, su aporte es de gran relevancia ya que es una herramienta básica, que hoy por hoy es la clave para alcanzar el desarrollo de los objetivos trazados inicialmente (Jiménez-Cruz, 2019). Ubillús Solís (2019) refiere que la gestión educativa se debe esgrimir como una política y/o reglamentación a la que toda institución educativa debe ceñirse, como cualquier proceso administrativo. Por consiguiente, la gestión educativa es un proceso sistemático, encaminado a la optimización del crecimiento de la institución, con el propósito de pulir todas las actividades organizativas, pedagógico-curriculares, administrativos y comunitarios que se entrelazan en ella (Pita-Torres, 2020); como todo proceso cuenta con dimensiones, que desde la perspectiva de Luna Torres (2007) son herramientas para describir, analizar, reflexionar y discernir lo que sucede introspectivamente en lo cotidiano de una institución educativa, por lo que éstas serían como una vista en perspectiva de cómo se encuentra el interior de la institución y teniendo como punto de partida que la educación es una acción multidisciplinaria e integradora, por lo que para entenderla se debe realizar por partes.

El Ministerio de Educación y Cultura & JICA (2015) establecen que para conseguir una gestión escolar adecuada es imprescindible considerar todas las dimensiones, pues estas le dan sentido a la institución educativa. A tal razón la gestión educativa se divide en varias dimensiones, las cuales cada una tiene una función específica dentro de su jurisdicción y se dividen de la siguiente manera:

Figura 1: Dimensiones de la Gestión Educativa



Esta dimensión engloba a la dirección que toma la institución educativa, de forma a que se aboca a orientar y dirigir, puesto que instituye la base de todas las dimensiones proponiéndose articular su ejercicio (Ministerio de Educación y Cultura & JICA, 2015). Por lo que esta dimensión, brinda un marco para la sistematización y discernimiento de las acciones realizadas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento (Reyes Yarasca, 2021). Entonces, es de suma importancia aquí la toma de decisiones para poder delegar actividades de forma equitativa, a fin de mejorar los resultados individuales y, por consiguiente, los grupales de forma inmediata.

Dimensión Pedagógica

A esta dimensión de la gestión educativa se le encomienda todo lo relacionado con el diseño curricular, la práctica pedagógica, el trabajo de aula y el seguimiento académico,

puesto que hace referencia a los fines y objetivos específicos de la institución educativa en la sociedad (Ministerio de Educación y Cultura & JICA, 2015). En este orden de ideas, esta dimensión requiere de realizar constantes acciones de monitoreo de enseñanza – aprendizaje, evaluación, por parte del gestor educativo, y por sobre todo de una constante actualización de los saberes de los docentes, para el logro eficaz de esta dimensión es primordial que los docentes posean herramientas pedagógicas acordes a las competencias requeridas en estos tiempos (Cedamano Varela, 2023).

Dimensión Administrativa

Esta dimensión es la que se encarga de ofrecer un sostén a las actividades escolares, pues incluye el tema de los recursos ineludibles, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa (Ministerio de Educación y Cultura & JICA, 2015). Dentro de toda institución educativa, recae en los hombros del gestor educativo la responsabilidad administrativa, dentro de la cual se debe tener la posibilidad de recaudar y distribuir fondos para el buen funcionamiento de todas las áreas, y por sobre todo, realizar de forma periódica un balance de estos, que muestre el uso eficiente de los recursos gerenciados (Quintero Hernández, 2020).

Dimensión Comunitaria

Esta dimensión inscribe a las relaciones entre la sociedad y la institución, por lo que aquí es importante traer a colación que es de suma importancia que las instituciones educativas tengan un departamento de proyección social, comprometiéndoles a los agentes educativos al involucramiento de los problemas sociales, como aporte de mejora de comunidad en la que se encuentra (Ministerio de Educación y Cultura & JICA, 2015).

METODOLOGÍA

Se utilizó una investigación descriptiva, con enfoque mixto, teniendo como sujetos de estudio a 101 docentes y 10 gestores educativos a través de un muestreo intencional con criterios de inclusión. En función de las muestras se utilizaron dos instrumentos. Un cuestionario aplicado a alumnos y una entrevista aplicada a docentes y al gestor

educativo. Una vez recogidos los datos, el procesamiento se efectuó mediante el apoyo del programa estadístico, IBM SPSS Statistics Base, para un análisis completo de las variables de estudio.

RESULTADOS

Los sujetos de estudio han sido, por una parte, 10 directores activos de la comunidad educativa de San Ignacio Guazú ganadores de concursos públicos de oposición y por otra, 101 docentes activos de la comunidad educativa de San Ignacio Guazú, que cuenten con Especialización en Gestión curricular, en total 111 sujetos de estudio. A fin de exponer con mayores detalles las características descriptivas de los sujetos de estudio, se expone cuanto sigue: el 88% de los docentes son mujeres; el promedio es de 42 años de edad; y, el 86% de los docentes se encuentran desempeñándose en un área urbana.

En lo que respecta a la relación existente entre la dimensión organizacional de la gestión educativa y la práctica docente se dilucidó que desde la perspectiva de los docentes, expresaron que existe un acompañamiento de parte del director, ya sea dentro del aula o dentro de proyectos educativos, en este último caso los más frecuentes son los áulicos. Ambos siempre con indicadores, los cuales son preestablecidos de forma anticipada, con el fin de dar un asesoramiento apuntando hacia la mejora de la práctica docente. De mismo modo, los Directores coincidieron con los docentes en lo expuesto por éstos últimos, expresando que por lo general suelen realizar observaciones en distintas situaciones, para dar un diagnóstico de la realidad y determinación de estrategias a seguir en la previsión de actividades. De mismo modo cumplen con lo establecido en la implementación de los diferentes proyectos educativos, terminando siempre el año escolar con una Feria Pedagógica como otra de las formas de Rendición de Cuentas Públicas por parte de la institución. Por otro lado, aún dentro de la mayoría, según el trabajo de campo expuesto tanto por docentes como directores, existe una asignatura pendiente, la realización de talleres de actualización, los cuales son menos de la mitad del grupo estudiado lo que lo realizan, de forma a dar un seguimiento al mejoramiento de la práctica educativa. Igualmente, un dato llamativo, es que los directores elaboran el cuadro del personal de acuerdo con el perfil de la certificación, pero debido al déficit de docentes, en ocasiones esto se realiza conforme a las necesidades de la Institución. Empero, (Pérez

Sagayo, 2016) refiere de que la acción de la gestión educativa se centra en el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, y las relaciones con el entorno, por lo que ello organiza, desarrolla y evalúa el ejercicio en conjunto de la institución mediante la dirección, así como el equipo de gestión. Por consiguiente, es de suma importancia la toma de decisiones del director para poder encargar actividades, siempre con el objetivo último de mejorar los resultados institucionales, gestionando siempre con los recursos disponibles, pues esto influirá de forma significativa dentro de la práctica docente (Hidalgo & Orbegoso Rivera, 2019). En este sentido queda más que en evidencia la relación existente entre la dimensión organizacional de la gestión educativa y la práctica docente.

En lo que respecta a la relación existente entre la dimensión pedagógica-curricular y la práctica docente se podría expresar que partiendo desde lo expuesto por los docentes, los mismos por lo general desarrollan siempre lo establecido por el curriculum, haciendo adecuaciones de acuerdo con el contexto. No obstante, en su mayoría desarrollan un gran porcentaje del total del programa educativo, elaborando proyectos áulicos, utilizando siempre el aprendizaje significativo como sustento de su práctica, implementando estrategias de panel debate, *fred back*, simulación y juego. Así mismo, utilizan metodología constructivista. Ya con una visión de los gestores educativos, estos apoyan la gestión de los procesos de aprendizaje, por medio de la observación de las diferentes actividades, para luego sugerir los cambios necesarios. Aquí también llama la atención que sólo un grupo reducido realiza talleres de actualización de conocimientos docentes, lo cual también queda como falencia. En este contexto, esta dimensión es la esencia de la labor de un establecimiento educativo; pues se enfoca su accionar para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional (Peña Colque, 2023). Entonces, aquí existe una estrecha relación entre la dimensión pedagógica-curricular y la Práctica Docente, pues una interfiere en la otra, ya que, a través de una buena gestión en la dimensión pedagógica-curricular, se llega a una buena práctica docente (Segovia, 2019).

En lo que concierne a la relación existente entre la dimensión administrativa y la práctica docente, se pudiera expresar que tanto docentes como directores aseveraron que se realizan rendición de cuentas, por lo general de forma anual, al término del periodo

escolar para padres, alumnos, docentes, comunidad en general y para el MEC² (Ministerio de Educación y Cultura & JICA, 2015). De este modo, se podría describir la relación existente entre la dimensión administrativa y la Práctica Docente, como una correspondencia absoluta, pues a partir de la correcta rendición de cuentas de los recursos, se crea un ambiente de confianza con la comunidad educativa toda, lo cual repercute de forma tácita en la práctica educativa, optimizando los recursos tanto financieros como humanos, en pos de una mejora institucional (Vela Quico et al., 2020).

En lo que refiere a la relación existente entre la dimensión comunitaria y la práctica docente, desde la óptica docente, los padres participan de forma activa en el proceso de enseñanza de sus hijos casi siempre, interviniendo en actividades como eventos educativos, reuniones escolares, o comisiones como la ACE³ o el EGI⁴. Contrastando con la óptica docente, el panorama no cambia, pues los directores promueven la participación de padres de familia, dentro del marco de normas de convivencias, atendiendo siempre los derechos, las obligaciones y las actividades que les corresponde a cada cual. Por otro lado, los docentes como directores de algunas instituciones expresaron que realizan acuerdos interinstitucionales, pero esto no se da en todas, lo cual es un aspecto para mejorar, pues es una forma de involucrar a la comunidad toda en el proceso educativo de sus jóvenes (Orué et al., 2023). Por consiguiente, se da por establecida la relación existente entre la dimensión comunitaria y la práctica docente, ya que las instituciones educativas deben tener una proyección social a fin de comprometer a todos en la educación de los suyos, esto con el fin de hacer realidad el slogan de la Reforma Educativa Paraguaya, “La educación es compromiso de todos”, permeando la actitud apática del paraguayo, logrando que éste sea participe de la práctica educativa.

CONCLUSIÓN

² Ministerio de Educación y Ciencias

³ Asociación de Colaboradora Escolar

⁴ Equipo de Gestión Institucional

Por todo lo expuesto supra, se concluye en que existe una relación intrínseca entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente. La principal contribución de este trabajo fue el resultado de la investigación realizada, la cual servirá como punto de partida para ir mejorando la gestión y apoyar de manera tácita al gestor educativo, tanto como al docente, brindándoles un panorama objetivo del nivel del trabajo realizado, mostrando qué aspectos ir ajustando, a fin de optimizar la práctica docente. Los mismos podrán acceder a los resultados del análisis realizado en la zona, donde visiblemente se evidencia falencias puntuales.

BIBLIOGRAFÍA

- Barba Miranda, L. C., & Delgado Vadivieso, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), Article 1. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Bejarano Álvarez, P. M., Fernández Cueva, A., Centurión Larrea, Á. J., & Lima Cucho, L. I. (2022). Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una Red educativa en Perú. *Revista de ciencias sociales*, 28(Extra-5), 145-157.
- Cedamano Varela, E. C. (2023). *La actividad del director y las dimensiones de la gestión escolar en la Institución Educativa N° 80002 Antonio Torres Araujo del Distrito de Trujillo en el año 2021* [Universidad Privada Antenor Orrego]. <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/11069>
- General de Educación, § Social Media (1998). <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/3766/ley-n-1264-general-de-educacion>
- García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C., & Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216.

Hidalgo, B. L. R., & Orbegoso Rivera, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *Lex: Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Alas Peruanas*, 17(23), 361-376.

Instituto Nacional de Evaluación Educativa, & Ministerio de Educación y Ciencias. (2020). *INFORME NACIONAL DE RESULTADOS SNEPE 2018*. https://www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/16988?1625597866

Jimenez-Cruz, J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: Hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), Article 2. <https://doi.org/10.21676/23897856.2646>

Lara Reimundo, J. J., Campaña Romo, E. J., Villamarín Maldonado, A. E., & Balarezo Tirado, C. Y. (2022). Gestión escolar durante la pandemia: Relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 58-70.

Luna Torres, J. M. (2007). *Dimensiones de la gestión educativa en el proceso de la evaluación cualitativa del programa escuelas de calidad del nivel primaria en el ciclo 2004-2005 en el Distrito Federal* [Licenciado en Administración Educativa, Univeridad Pedagógica Nacional]. <http://200.23.113.51/pdf/24097.pdf>

Ministerio de Educación y Cultura, & JICA. (2015). *MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR*. https://www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/12376

Miranda, R. Z. P., & Rojas, O. M. D. (2022). La gestión escolar: Una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3002-3029. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809

Orué, J. G. R., López, E. S. J., Peña, R. M., Ramírez, F. C., Cruz, F. S. A., & Velásquez, D. K. P. (2023). La gestión escolar, el liderazgo pedagógico y la mejora de la

práctica docente en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 06, 2020. *Qantu Yachay*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v3i1.43>

Peña Colque, J. V. (2023). *Gestión escolar en la calidad educativa en una institución educativa de Carabayllo 2023* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/121718>

Pérez Sagayo. (2016). *LA GESTIÓN EDUCATIVA CONCEPTOS FUNDAMENTALES*. Confederación Interamericana de Educación Católica. <https://docplayer.es/26109639-La-gestion-educativa-conceptos-fundamentales.html>

Pita-Torres, B. A. (2020). Políticas Públicas y Gestión Educativa: Entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar*, 20(39), Article 39. <https://doi.org/10.22518/jour.ccsch/2020.2a09>

Quintero Hernández, H. A. (2020). LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN FUNCIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA. *SINOPSIS EDUCATIVA*. *Revista Venezolana de Investigación*, 20(0), Article 0.

Reyes Yarasca, L. M. (2021). *Gestión Escolar y la calidad educativa de la Institución Educativa de la Ugel 05 San Juan de Lurigancho, 2021* [Maestría en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/70746/Reyes_YLM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sardon Ari, D. L. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304. <https://doi.org/10.18271/ria.2017.294>

Segovia, J. D. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(82), 897-911.

Ubillús Solís, M. (2019). *Gestión educativa y el desempeño docente universitario en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Piura, Piura 2018* [Universidad de Piura]. <https://hdl.handle.net/11042/4003>

Vela Quico, G. A., Cáceres Coaquira, T. J., Vela Quico, A. F., & Gamero Torres, H. E. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de ciencias sociales*, 26(Extra-2), 376-400.