

12

**LA GESTIÓN**  
**EDUCACIONAL EN LAS CONDICIONES ACTUALES**

# LA GESTIÓN

## EDUCACIONAL EN LAS CONDICIONES ACTUALES

### EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE CURRENT CONDITIONS

Virginia Bárbara Pérez Payrol<sup>1</sup>

E-mail: [vperez@umet.edu.ec](mailto:vperez@umet.edu.ec)

Mireya Baute Rosales<sup>1</sup>

E-mail: [mbaute@umet.edu.ec](mailto:mbaute@umet.edu.ec)

Mabel Morales Cruz<sup>2</sup>

E-mail: [mmorales@gmail.com](mailto:mmorales@gmail.com)

<sup>1</sup> Convenio Universidad de Cienfuegos-Universidad Metropolitana del Ecuador.

<sup>2</sup> Universidad de Cienfuegos. Cuba.

#### Cita sugerida (APA, sexta edición)

Pérez Payrol, V. B., Baute Rosales, M., & Morales Cruz, M. (2018). La gestión educacional en las condiciones actuales. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 1(1), 82-90. Recuperado de <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA>

#### RESUMEN

En el artículo se realiza un estudio de los fundamentos teórico – metodológicos de la gestión educacional, en correspondencia con las exigencias sociales y educacionales. El estudio ofrece en su marco conceptual, la definición de “administración”, “dirección”, “gestión” y “gestión educacional”, los fundamentos sociológicos, psicológicos, pedagógicos y didácticos, así como los cambios necesarios de la gestión educacional en las condiciones actuales para contribuir a una educación de calidad para todos. El trabajo empleó los métodos: analítico- sintético, histórico-lógico, inductivo – deductivo, el tránsito de lo abstracto a lo concreto, la observación y la entrevista.

**Palabras clave:** Gestión, gestión educacional, proceso.

#### ABSTRACT

In the article a study is made of the theoretical - methodological foundations of the educational management, in correspondence with the social and educational demands. The study offers in its conceptual framework, the definition of “administration”, “management”, “management” and educational management, “the sociological, psychological, pedagogical and didactic foundations, as well as the necessary changes in educational management in current conditions. to contribute to quality education for all. The work used the methods: analytic-synthetic, historical-logical, inductive-deductive, the transition from the abstract to the concrete, the observation and the interview.

**Keywords:** Management, educational management, process.

## INTRODUCCIÓN

Los sistemas educativos asumen el reto de perfeccionarse para estar en correspondencia con los avances de la ciencia, la técnica y la sociedad, dada la compleja misión de formar individuos con una cultura integral, capaces de estar al nivel de su tiempo y a su vez contribuir a la transformación de la sociedad de manera creativa y comprometida.

En consecuencia, se requiere de una gestión educativa orientada al fortalecimiento de las instituciones educativas, con el propósito de garantizar la calidad en los procesos pedagógicos, a partir de una óptima actividad de dirección, vista en dos direcciones, la actividad pedagógica profesional de dirección que ejecutan los directivos y la actividad pedagógica profesional que ejecutan los docentes.

¡En tal sentido, la gestión educativa conlleva a *“la excelencia en la gestión de formación, que es ante todo una gestión pedagógica y didáctica, y que en la educación se materializa en el trabajo metodológico del claustro y de sus directivos, muy relacionado con las exigencias del mundo laboral y del contexto, en correspondencia con la dinámica de la ciencia y la tecnología!”* (Alarcón, 2013)

La gestión educativa interviene permanente y directamente en todas las actividades y acciones que se realizan en, desde y para la institución educativa, conduce a la participación de todos los agentes educativos internos y externos para garantizar pertinencia social, económica, política, cultural y cognitiva para todos.

No obstante, la realidad de los sistemas educativos en algunos países de América Latina es diferente, como resultado de políticas neoliberales donde el Estado no asume responsabilidad con la Educación, está presente la privatización, predominan modelos educativos bajo una concepción mercantilista-competitiva que no conducen a una gestión educativa como proceso, que elude actitudes y valores con un sentido democrático, inclusivo, equitativo y pluricultural, dirigido a lograr una educación de calidad para todos.

Sin embargo, la necesidad de asegurar una gestión educativa de calidad, se refleja en los acuerdos y declaraciones de múltiples eventos, entre los que se significan las Conferencias Iberoamericanas de Educación, (II Guadalupe, III Santa Fe de Bogotá, IV El Salvador, V Buenos Aires, VI Concepción, VIII Sintra, X Ciudad de Panamá, XI Valencia, XII Santo Domingo, XIII Tarija, XIV Costa Rica), las Cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno de Iberoamérica (Bariloche, 1995, Panamá, 2000, Lima, 2001, Bávaro, 2002), la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos Tailandia, 1990, el Foro de Porto Alegre (Brasil, 2003), los Congresos Internacionales de Pedagogía (1999, 2001, 2003, 2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2015 y 2017).

En el caso particular, de la sociedad ecuatoriana la gestión educativa responde a políticas que están refrendadas desde la Constitución de la República (2008), la que marcó un hito importante al considerar la educación como un proceso integral para mejorar las capacidades de la población e incrementar sus oportunidades de movilidad social.

La constitución ecuatoriana hace constar en su artículo 26; *“la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo. Los hombres y mujeres adultos tienen asegurado este derecho, en las mismas condiciones de gratuidad y con las facilidades específicas que la ley regula... y los cursos de educación superior para trabajadores”*. (Ecuador. Asamblea Nacional, 2008)

Más adelante, en su artículo 27 se enuncia: *“la educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar”*. (Ecuador. Asamblea Nacional, 2008)

Consecuentemente, los pronunciamientos del Plan nacional para el Buen vivir, en el objetivo 2, se expresa: *“una educación de calidad favorece la adquisición de saberes para la vida y fortalece la capacidad de logros individuales”*. Más adelante se enfatiza que *“la educación, entendida como formación y capacitación en distintos niveles y ciclos, es fundamental para fortalecer y diversificar las capacidades y potencialidades individuales y sociales, y promover una ciudadanía participativa y crítica. Es uno de los medios más apropiados para facilitar la consolidación de regímenes democráticos que contribuyan a la erradicación de las desigualdades políticas, sociales, económicas y culturales. La educación contribuye a la construcción, transformación y replanteamiento del sistema de creencias y valores sociales y a la revalorización de las culturas del país, a partir del reconocimiento de la importancia de las prácticas sociales y de la memoria colectiva para el logro de los desafíos comunes de una nación”*.

Continúa, señalando que: *“las propuestas constitucionales podrán hacerse efectivas solamente a través de políticas públicas que garanticen... el mejoramiento de la educación en todos sus niveles”*.

Por su parte, el objetivo 4 refiere: *“Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”, el numeral 4.4. se enfoca en “mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad”.*

Además se expone que *“el conocimiento se fortalece a lo largo de la vida, desde el nacimiento, con la cotidianidad y con la educación formal y no formal... Educar en este modelo se convierte en un diálogo constante, en el cual aprender y enseñar son prácticas continuas para los actores sociales. Hay que tomar en cuenta no solo la calidad del profesor y del estudiante, sino también la calidad de la sociedad”.*

En sentido general, las políticas y lineamientos contribuyen progresivamente la gestión educativa en cuanto a derechos, enfoque de género e inclusivo y la interculturalidad para fortalecer la unidad en la diversidad e impulsar la permanencia en el sistema educativo y la culminación de los estudios. Se pone el acento en mejorar la calidad de la educación inicial, básica y media en todo el territorio nacional y fomentar la evaluación y capacitación continua de los docentes, en la que se incluya la participación de la familia y las organizaciones sociales pertinentes para favorecer la formación integral y la calidad educativa.

La vinculación laboral de los autores con el tema, su experiencia profesional y dirección. El empleo de la observación y la realización de entrevistas a directivos y docentes, así como el análisis de fuentes bibliográficas, permitió constatar debilidades teóricas y de proceder, que tienen repercusión en la calidad de la educación, lo permitieron determinar las insuficiencias en la gestión educativa expresadas en:

- La planificación, organización, ejecución y evaluación de la gestión educativa no siempre tiene en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno institucional y comunitario en función de una educación de calidad para todos.
- Predominio de directrices orientadas centralmente las que se implementan sin tener en cuenta las características, potencialidades, necesidades, intereses, motivaciones y expectativas de los diferentes agentes educativos, en tanto se carece de un enfoque personalógico.
- Preponderancia de estilos no democráticos, métodos reproductivos, carencia de flexibilidad y creatividad.
- Existen fallas en la comunicación entre los diferentes niveles organizacionales y estructurales, entre jefes y subordinados. Prevalen las relaciones de subordinación.

- Es bajo el nivel de participación y responsabilidad individual que implique a los diferentes agentes educativos.
- Por lo general, se adolece de una cultura de gestión educativa en función de lograr eficacia, eficiencia, excelencia y calidad.

## DESARROLLO

Resulta significativo, según el objeto de estudio, el análisis del término gestión, si se tiene en cuenta que en la literatura existe una pluralidad de términos para denominar las acciones dirigidas alcanzar resultados o propósitos en un proceso u organización tales como: “administración”, “dirección” y “gestión”, los que suscitan polémica desde el punto de vista teórico y de alguna manera constituyen expresiones particulares de una misma actividad de dirección con diferentes vertientes, en dependencia del objetivo que se persiga.

Desde el punto de vista etimológico, “administración” proviene del latín *administrare*, latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia). El término “dirección” proviene del latín *directio-onis, de* acción y efecto de dirigir y el término “gestión” proviene del latín *gestio-onis*, que es la acción y efecto de gestionar o la acción o efecto de administrar.

Para el análisis de cada término se consideran las definiciones de connotados autores que lo especifican desde la empresa y se citan otros por interés particular, en la educación.

Así, la **administración** es vista por Sisk & Sverdlik (1976), como la **coordinación de todos los recursos** a través del proceso de implantación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos. Por su parte, la Asociación Americana de Administración la define como la actividad por la cual se obtienen determinados **resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros**.

Minzberg (1984), alega que es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Koontz (1994), la significa como ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

Oliveira (2002), expresa que es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización. Ruiz (2004), es parte de la concepción de la cultura empresarial, por lo que resulta un término propio de la empresa. Chiavenato (2004), afirma que es el proceso de planear, organizar, dirigir y

controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales

En el Diccionario Cubano de Dirección (Pino Guzmán, et al., 2008), la define como el campo de la actividad humana que consiste en crear y conservar las condiciones adecuadas para que grupos de personas puedan trabajar de forma eficiente en el logro de objetivos comunes. La administración conlleva tomar las medidas que permitan que cada individuo dentro del grupo contribuya en la mejor forma posible a la obtención de los objetivos previstos. Manejo de los medios (recursos y logística para lograr los fines). Ejecuta lo proyectado. Es el proceso mediante el cual se proyecta, comunica y evalúa la ejecución de los planes. La administración es esencial en toda actividad organizada y en todos los niveles.

Estas definiciones, resulta de gran valor pues, precisan la finalidad de la administración, en relación a prever, organizar, coordinar y controlar, explícita las funciones de dirección para el alcance de los objetivos acordados aunque queda enmarcado a un sistema cerrado, no se explícita la consideración de las oportunidades y amenazas del entorno, la participación democrática de los agentes en la toma de decisiones, los factores humanos como la motivación, la comunicación para el desarrollo de la organización.

El término "**dirección**", es abordado por Marx (1965), quien reveló que en toda sociedad, la dirección es un fenómeno objetivo, consubstancial al proceso de producción social, al plantear que *"todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales"*. (p. 286)

Assmán (1977), asegura de manera categórica, *"la dirección como relación social siempre significa la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos en cuanto a la realización de las metas establecidas"*. (p. 209)

La definición de dirección es asumida por Koontz & O'Donnell (1976), como la función ejecutiva de **guiar y vigilar a los subordinados**, mientras que Fayol (1922), considera este ámbito del management como *"hacer funcionar el grupo social una vez constituido, obteniendo los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad en interés de la organización"* (p.10). Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la institución.

Alonso (1997), enmarca la "dirección" en el campo educacional y la distingue denominando que es una dirección científica, precisa que en educación dirigir científicamente es tomar decisiones acertadas, a partir de situaciones

concretas y condiciones objetivas, que permitan atender al hombre colocándolo como sujeto y objeto del proceso de dirección y atender al desarrollo corriente y perspectivo de la organización que se dirige.

Ojeda (2004), expresa que la dirección por tanto penetra todas las actividades que se realizan en la escuela, tanto con los alumnos, como con los trabajadores, familia y comunidad.

Valle (2004), define a la dirección educacional como un proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la educación, teniendo en cuenta los recursos que se dispone y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos.

Tales definiciones, expresan la finalidad de la dirección en función de lograr los objetivos y resultados del trabajo, su valor específico en la educación, respecto al hombre como centro de atención y la necesidad de su desarrollo individual y colectivo para aportar al desarrollo de la organización.

La **gestión** es considerada por la autora Rodríguez (s/f), quien refiere los estudios de Restrepo, y expresa al gerente le corresponde una mirada al entorno, de modo que la organización pueda generar desarrollo, tomar recursos y producir más recursos, mientras que al administrador le corresponde más el mantenimiento y la conservación. Del mismo modo, se explica que la gestión se centra en los aspectos horizontales y transversales, mientras la administración se encarga del desarrollo funcional y vertical.

Martínez, (2001) la asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo.

La **gestión** es considerada por Rodríguez (s/f), quien refiere los estudios de Restrepo, y expresa al gerente le corresponde una mirada al entorno, de modo que la organización pueda generar desarrollo, tomar recursos y producir más recursos, mientras que al administrador le corresponde más el mantenimiento y la conservación. Del mismo modo, se explica que la gestión se centra en los aspectos horizontales y transversales, mientras la administración se encarga del desarrollo funcional y vertical.

Martínez Nogueira (2001), la asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo.

Rementaria (2010), la define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de los sujetos con la actividad que se ejecuta y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Nascimento (2010), enuncia que se encamina a definir la acción, el impacto y el efecto de integración de los procesos de una organización; mientras que administrar consiste en el proceso de diseñar y mantener un ambiente para el funcionamiento de los grupos y alcanzar los objetivos.

Tales definiciones, precisan algunos aspectos positivos del carácter y finalidad de la gestión, pone énfasis en la planificación de los procesos para llevar a cabo los objetivos de la organización.

La evolución histórica del término de administración, surge como disciplina científica en los inicios del siglo XX, en la teoría de los clásicos como Taylor y Fayol y otros posteriores como Koontz, O'Donnell y Wehrich, expresan la asignación de los recursos para ser empleados en procesos o actividades específicas que implican la existencia de mecanismos de planificación, organización, ejecución y control que garanticen su utilización estrictamente. Tales concepciones responden a una actividad de tipo social que favorece a la conducción de personas y grupos sociales hacia la consecución de las metas. No se limita a la esfera de la producción y los servicios, se extiende a todas las esferas de la vida social, lo que considera la esfera educacional. De ahí que es un término que surge anterior a gestión.

El análisis de Hernández (2013), y con el cual coincidimos apunta a que en la actualidad, la definición tradicional de administración resulta insuficiente para reflejar la obtención de la eficiencia y eficacia dando lugar a la necesidad del término gestión. Se considera como una concepción más completa con un enfoque humanista donde priman las relaciones humanas y adecuada a la actividad de dirección en las condiciones actuales, se orienta a la acción, el impacto y el efecto de integración de los procesos de una organización. Considera conceptos como liderazgo, eficiencia, efectividad, excelencia, competitividad y calidad. Por otra parte, es un término más empleado en países de América, como Ecuador.

La gestión educativa, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura se define como el conjunto de procesos teórico - prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.

La gestión educativa se considera un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las **instituciones**, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las **políticas** educativas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas, locales o regionales y del país.

La gestión educativa, está relacionada con el materialismo dialéctico como método general del conocimiento

científico, especialmente la *dialéctica de lo objetivo y lo subjetivo*, refleja la interacción de los elementos objetivos y subjetivos del fenómeno y expresa el carácter dinámico, sistémico, integrado, diferenciado, contextualizado y racional de la gestión.

La gestión educativa, se condiciona por el sistema social, el tiempo en que se desenvuelve, los contextos y los recursos implicados. En el Ecuador, la gestión de los procesos educativos en la escuela están llamados a consolidar las capacidades y oportunidades a la formación integral de los estudiantes bajo una visión científica y humanista, que incluye los saberes y las culturas del pueblo mediante la aplicación de los principios del Buen Vivir y la preparación para la comprensión sobre la base de la interculturalidad, plurinacionalidad y la inclusión.

Se fundamenta en el enfoque histórico - cultural de Vigotsky en la relación educación y desarrollo. Según Vigotsky el verdadero aprendizaje es el que se da en la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP). Este proceso de desarrollo está presente en la escuela, a través de actividades específicas y de una comunicación adecuada. Esta perspectiva fundamenta la acción del director al diagnosticar, demostrar, analizar, intercambiar conocimientos, ideas, modos de hacer, sugerir normas de conducta, concepciones de vida y de enfrentamiento a la función laboral social, para potenciar y lograr nuevos estadios en el desarrollo profesional de sus subordinados. A lo anterior debe añadirse la consideración de los aprendizajes que en el proceso pedagógico necesita construir el docente y el director educacional. Esta relación implica esencialmente la ayuda profesional tanto hacia el ejercicio de la profesión como al desarrollo como mejor ser humano.

Las posibilidades de autodesarrollo también influyen en este propósito. Es necesario preparar a ambos (docentes y directores) para este proceso de autocrecimiento, mediante la aplicación de métodos adecuados de gestión. El directivo puede manifestar disposición para su autodesarrollo en dependencia de sus capacidades y de sus motivaciones y necesidades. En la medida que crezca, así podrá ayudar en la formación y desarrollo de sus subordinados. En esta interrelación crecen ambos y se logra el crecimiento del estudiante como resultado final.

Desde el punto de vista pedagógico se fundamenta en los referentes pedagógicos de Chávez (2001), en relación a leyes de la Pedagogía que se asumen por los autores:

- *Unidad del proceso educativo que se ofrece en la escuela y los que se derivan de las otras agencias educativas de la sociedad, en un momento histórico concreto*, que fundamenta la existencia de objetivos unificados.
- *El fin del proceso educativo es la formación y el desarrollo del hombre*, que se concreta en funciones y actividades.

- **Proceso educativo escolarizado para la socialización del hombre**, que se concreta en decisiones de política educacional, organización escolar, estructuras de dirección y actividades educativas.
- **Carácter condicionado y condicionantes de la educación**, que se concreta en los objetivos y en las interrelaciones que se establecen en la dirección del proceso. Un análisis de la gestión desde las categorías de la pedagogía permite fundamentar con certeza esta ciencia limítrofe que se considera parte de las ciencias de la Educación.
- **Carácter consciente, organizado, dirigido y sistemático del proceso educativo**, que se concreta en los contenidos, métodos, formas de organización, estilos y sistemas de acciones de los sujetos actores del proceso. Que considera los niveles de partida y las expectativas asumidas en el desarrollo de las diferentes acciones.

En la gestión educacional se asumen categorías pedagógicas esenciales que constituyen herramientas conceptuales en las cuales ella opera:

La enseñanza como proceso de organización de la actividad cognoscitiva, no necesariamente tiene que reducirse a la actividad del docente frente a sus alumnos.

La instrucción que expresa el resultado de la asimilación de conocimientos, hábitos y habilidades; se caracteriza además por el nivel de desarrollo del intelecto y de las capacidades creadoras del hombre y presupone determinado nivel de preparación del individuo para su participación en una u otra esfera de la actividad social, puede ser también fruto del proceso de dirección, si este se concibe y desarrolla como un continuo proceso de enseñanza-aprendizaje entre dirigentes y dirigidos.

La formación se identifica con el crecimiento humano en todos los componentes de la personalidad: intelectuales, físicos, espirituales. La formación indica el sentido del desarrollo. Desde la gestión educativa, se trata no solo de la formación de estudiantes, sino sobre todo de la formación de los docentes y de los colectivos pedagógicos de correspondencia con los objetivos sociales.

El desarrollo relacionado con la consolidación de la personalidad no solo de los estudiantes, sino también de los docentes y de los propios directivos, a partir del nivel de formación asimilado. Incluye la personalidad, la concepción del mundo, las habilidades, hábitos y capacidades, el conocimiento de la realidad, las competencias para la vida.

Por otra parte, asume también categorías de la Didáctica. Las leyes y los principios que aporta la Didáctica como ciencia pedagógica, pueden aplicarse también en el proceso de gestión educacional visto en el desarrollo del proceso educativo según el contexto social.

El aprendizaje como proceso intelectual individualizado mediante el cual se produce una resignificación o redimensionamiento de la realidad a partir de la relación entre

lo nuevo y lo ya sabido. Se desarrolla con un aprendizaje productivo, con una participación activa del sujeto. Parte de la idea leninista del espacio vital y viene de Vigotsky (1920).

El proceso de enseñanza-aprendizaje como un proceso activo de interrelación entre docente y estudiante mediante el cual se forma sistemáticamente a estos últimos. Al caracterizar este proceso es necesario determinar sus componentes, que constituyen su estructura; mediante sus leyes, el por qué del comportamiento del objeto, su movimiento y las relaciones entre los componentes.

De la misma manera la tecnología empleada (métodos, procedimientos y técnicas) en el proceso de gestión educacional tiene un soporte pedagógico. Desde la Pedagogía se hablaría de funciones de desarrollo, de formación, de integración y movilización y, de gestión del proceso; dirigido al colectivo docente y a los agentes educativos comunitarios.

Esta actividad debe desarrollarse en un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas y en condiciones de plena comunicación entre directivos y docentes, docentes y estudiantes con la activa participación de la comunidad que actúan en su entorno, y el aporte de otros agentes comunitarios idóneos.

De modo específico, la actividad de dirección podrá contribuir a la calidad de los procesos educacionales, si se introducen cambios en la gestión educativa en correspondencia con las condiciones actuales. Los referentes teóricos de autores como Chung & Megginson (1981); Conway (1986); Deming (1989); y de manera particular Valiente (2004), permitieron proponer algunos **cambios** los que se expresan a continuación:

Liderazgo, referida a la acción que debe ejercer el directivo para alcanzar los objetivos, a partir de encauzar y guiar el esfuerzo creador de los diferentes agentes educativos internos y externos, con el objeto de llevar adelante las acciones establecidas en los planes y proyectos; y en la operación diaria de los diferentes procesos que sirven de soporte al encargo social de la escuela, para proporcionar al estudiante un aprendizaje significativo, en correspondencia con el modelo de escuela que se pretende construir.

Comunicación eficiente, asume la concepción de la planificación, organización, ejecución y evaluación de una estrategia de comunicación en la escuela, que garantice que la información circule de los niveles dirigentes a los docentes y demás agentes educativos y viceversa propiciando la emisión de criterios y opiniones que permitan coordinar, enseñar, aceptar, dirigir, bajo un clima psicológico adecuado que disminuya el estrés y que posibilite que las acciones conduzcan al logro de los objetivos propuestos.

Generación de compromiso, en busca del cambio y transformación de la escuela; donde los esfuerzos de concientización, motivación y potenciación de las relaciones interpersonales entre los agentes de la comunidad educativa, juegan un papel fundamental, ya que se requiere generar un entusiasmo por trabajar juntos en la construcción de una escuela de excelencia.

Flexibilidad, capacidad de adaptar lo **normativo a las condiciones y características de la escuela y el entorno y de cada uno de los agentes educativos, lo que genera el poder hacer** y la creatividad de los procesos. Se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes a disminuir la burocracia.

Enfoque participativo, considera la inclusión de todos los agentes educativos en la toma de decisiones del proceso y la materialización de las acciones, mediante la comunicación dialogada, problematizadora y tolerante, la reflexión crítica y sus posibilidades de transformación para concebirlo de manera diferente. Posibilita una dirección participativa.

Resulta de gran valor la determinación de dimensiones para la gestión educativa a partir de criterios de Valcárcel & González (2001), al ser consideradas como las diferentes partes o atributos para lograr la calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje. Para ello se consideran los referentes teóricos de autores como Hersey & Blanchard (1977), Terry (1986); y Arias Cabello (2016), se consideran las dimensiones siguientes:

Dimensión ideopolítica: interrelación e integración dialéctica de los conocimientos, habilidades y actitudes para el trabajo político ideológico, relacionadas con el dominio de la concreción de la Constitución de la República y el Plan Nacional del Buen Vivir en función de la formación de valores como condición humana y la preparación para la comprensión sobre la base de la interculturalidad, plurinacionalidad y la inclusión para guiar, orientar y dirigir el colectivo en la concreción de la política educacional, el logro de objetivos definidas por el Ministerio de Educación y el Estado.

Dimensión liderazgo educacional: interrelación e integración dialéctica de los conocimientos, habilidades, cualidades y actitudes en relación con el liderazgo educacional, la planificación, organización, coordinación, formación profesional, ejecución y control del trabajo, la comunicación y la toma de decisiones de conjunto con los demás agentes educativos para el alcance del fin y de los objetivos de la escuela. Además de abarcar la gestión con calidad de los procesos económicos, jurídicos y el uso de la información y de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Dimensión pedagógica: interrelación e integración dialéctica de los conocimientos, habilidades y actitudes inherentes a la profesionalidad, la Pedagogía y la Didáctica desde una visión crítica en función de un aprendizaje

productivo y significativo, la búsqueda del protagonismo, la interpretación y la solución de problemas para preparar a los estudiantes para la transformación futura de la sociedad. El trabajo científico metodológico y docente metodológico en la educación.

Dimensión investigativo y de vinculación con la sociedad: interrelación e integración dialéctica de los conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con la superación, la investigación y la vinculación con la sociedad en la transformación de problemas de la comunidad. La utilización de los resultados científicos para la solución de los problemas en y desde la práctica educativa.

## CONCLUSIONES

Los fundamentos teóricos - metodológicos abordados acerca de la gestión educacional a partir de las aportaciones de diferentes autores y la reflexión crítica de las condiciones sociales, políticas e institucionales han permitido reconstruir las ideas y constituyen referentes para la valoración desde otros punto de vista teórico- metodológico y prácticos de la temática estudiada.

La gestión educacional en las condiciones actuales está sujeta a cambios que han provocado su evolución pensando en la escuela y en el director que se necesitan para llevarla a cabo con eficacia y calidad en función de la formación integral de los estudiantes, la formación profesional de los docentes y en contribuir al desarrollo social de la comunidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, S. H. (2011). Fundamentos de la actividad de dirección en las condiciones actuales. Conferencia. La Habana.
- Arias Cabello, E. V. (2016). La gestión educativa y su influencia para disminuir los efectos del síndrome de Burnout en el personal docente. Tesis de Maestría en Gerencia Educativa. Milagro: Universidad Estatal de Milagro.
- Assmán, G. (1977). Fundamentos de Sociología Marxista -Leninista. Berlín: Dietz.
- Casassus J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B. Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill.
- Ecuador. Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito: Asamblea Nacional.
- Hernández, K. (2013). Propuesta de guía de administración educacional del ejercicio jurídico de los estudiantes de derecho de la Universidad de Cienfuegos. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1311/1311.pdf>

- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración. Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Llantada, M. (2004). *Reflexiones teórico - prácticas desde las Ciencias de la Educación. Presupuestos teóricos metodológicos acerca de la educación*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Martí, J. (1975). *Escuela de Electricidad En: Martí Pérez J. La América*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Martínez, R. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*. Buenos Aires: CONEAU.
- Marx, C. (1973). *El Capital* (Vol. Tomo I). La Habana: Ciencias Sociales.
- Mintzberg, H. (1984). Power And Organization Life Cycles. *The Academy Of Management Review*, 9(2), 207-224. Recuperado de <https://www.nmbu.no/download/file/fid/15126>
- Oliveira, I. L. (2002). *Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica*. Tesis Doctoral. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Pino Guzmán, E. M., et al. (2008). *Diccionario Cubano de Términos de Dirección*. La Habana: Educación Cubana.
- Restrepo González, G. (2010). *El Concepto y Alcance de la Gestión Tecnológica*. Recuperado de [http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html)
- Ruiz Calleja, J. M. (2004). *Dirección y Gestión Educativa*. Medellín: ESUMER
- Sisk, H., & Sverdlik, M. (1976). *Administración y gerencia de empresas*. Cincinnati: South Westerm Publishing Co.
- Valle, A. (2007). *Dirección, Organización e Higiene Escolar*. La Habana: Pueblo y Educación.