

## Gestión escolar en instituciones educativas públicas de educación básica regular en el distrito de San Pablo - San Pablo

School management in public educational institutions of regular basic education in the district of San Pablo - San Pablo

**Marco Antonio Abanto Castrejón<sup>1,\*</sup>; Manuel Angel Pérez Azahuanche<sup>1</sup>; Jorge Neciosup Obando<sup>2</sup>**

1 Universidad César Vallejo, Av. Víctor Larco s/n, Trujillo, Perú.

2 Universidad San Pedro. Huiracocha, Chimbote 02803, Perú.

\*Autor correspondiente: [marcopacasmayo@hotmail.com](mailto:marcopacasmayo@hotmail.com) (M. Abanto).

Fecha de recepción: 06 06 2019. Fecha de aceptación: 23 08 2019.

### RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general determinar cómo es la gestión escolar en las instituciones educativas públicas de educación básica regular en el distrito de San Pablo, San Pablo, Cajamarca. Es de tipo no experimental y diseño descriptivo y se trabajó con una muestra constituida por 22 directivos, 68 docentes, 13 estudiantes de 5to. grado de educación secundaria y 29 padres de familia. Para recoger los datos se elaboró un cuestionario de escala ordinal con cuatro posibles respuestas, uno por agente educativo. Consta de 50 ítems, con ocho indicadores y fue estructurado en base a las dimensiones propuestas por el Ministerio de Educación. Este fue sometido al juicio de cinco expertos con grado de doctores en educación y confiabilizado mediante el análisis de Alfa de Crombach, cuyos resultados fueron de 0,898 para directores, 0,943 para docentes, 0,912 para estudiantes y 0,968 para padres de familia. Se concluyó que la gestión escolar es percibida como eficiente y con buenas expectativas por el 90,9% de los directores, el 89,7% de los docentes y el 76,9% de los estudiantes; siendo los padres de familia más escépticos (sólo el 55,2% coincidió con los actores anteriores).

**Palabras clave:** Gestión escolar; institución educativa; calidad educativa.

### ABSTRACT

The present work has like general objective to determine how it is the school management in the public educational institutions of regular basic education in the district of San Pablo, San Pablo, Cajamarca. It is a non-experimental and descriptive design and worked with a sample consisting of 22 managers, 68 teachers, 13 students of 5th grade of secondary education and 29 parents. To collect the data, an ordinal scale questionnaire was elaborated with four possible answers, one per educational agent. It consists of 50 items, with eight indicators and was structured based on the dimensions proposed by the Ministry of Education. This was submitted to the opinion of five experts with a Ph.D. in education and was made reliable through the analysis of Crombach's Alpha, whose results were 0,898 for directors, 0,943 for teachers, 0,912 for students and 0,968 for parents. It was concluded that school management is perceived as efficient and with good expectations by 90.9% of the directors, 89.7% of the teachers and 76.9% of the students; being the most skeptical parents (only 55.2% coincided with the previous actors).

**Keywords:** School management; educational institution; educational quality.

## INTRODUCCIÓN

Desde hace mucho tiempo el ser humano tuvo que buscar estrategias y formas para poder sobrevivir, comunicarse y seguir aprendiendo en un mundo lleno de necesidades y retos, y lo hizo, pero de una forma empírica, desordenada; en este sentido, el ser humano ya comenzaba a gestionar sus propios recursos que le hacían falta y así poder vivir sin tener un objetivo claro o meta organizada.

Schemelkes (1994) señala que entre los principales problemas que aquejan a la mayoría de los países de América Latina, en términos educativos, están: la deserción escolar y el no aprendizaje, debido, en muchos casos, a la pobreza, desnutrición y salud primarias.

Asimismo, el problema de equidad, traducido en el gran número de estudiantes que se encuentran por debajo de los niveles satisfactorios de aprendizaje, debido fundamentalmente a que, en la conducción del proceso de enseñanza, se privilegia a quienes son capaces de atender y seguir el ritmo del profesor y se desatiende a aquellos que no lo están, ya sea porque no están interesados en la materia, no sienten aprecio por el docente o asisten a las sesiones en ambientes inadecuados, con ruido excesivo, falta de iluminación o falta de ventilación, etc. También se incide en la situación el tiempo real de enseñanza, que no es ni siquiera el mínimo requerido debido a las inasistencias, tardanzas u otras actividades que los docentes destinan o que los mismos estudiantes ocasionan. Paralelamente se presenta la escasez de recursos en muchas escuelas, sobre todo en las del área rural, las que sólo cuentan con carpetas y pizarras.

También existe el problema que la escasa participación de la comunidad, a la que en la mayoría de veces se la convoca únicamente cuando se requiere de ella apoyo material o económico. En este ámbito, a decir de Zárate (2017), la participación de los padres de familia es el foco de preocupación de la escuela, por cuanto esta es escasa y a veces esquiva aunque resulta siendo fundamental para la complementariedad del proceso educativo que asume la institución educativa o viceversa.

Si bien es cierto que las causales de tales problemas son diversas, es también cierto que una de ellas tiene que ver con la

gestión escolar; es decir, las instituciones educativas, frente al diagnóstico descrito, deben incidir en una adecuada planificación, organización, dirección, ejecución y control que permita la consecución de sus metas de manera eficaz; así será posible confrontar lo que Nano de Mello (1998) ha señalado sobre el sistema educativo en América Latina, que este tiene inconvenientes para pensar y planificar el trayecto escolar en términos de cantidad y calidad de los conocimientos y debe salir de estos.

Frente a estos hechos, los sistemas educativos no se han quedado con las manos cruzadas y han estado buscando y concretando alternativas de solución desde el fortalecimiento de la gestión escolar. Por ejemplo, en el Perú, de acuerdo al Art. 81 de la Ley General de Educación N° 28044, en los últimos años se viene ejecutando una serie de acciones concebidas desde las políticas consensuadas y articuladas en la Ley N° 29944 (Ley de la Reforma Magisterial), el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (aprobado por R.S. 001-2007-ED) en relación al objetivo estratégico N° 4 - Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad (Consejo Nacional de Educación, 2006) y el Marco del Buen Desempeño Directivo, aprobado por R.S.G. N° 304-MINEDU (Ministerio de Educación, 2014).

Para ello, se ha impulsado, a nivel de las instituciones educativas, el cumplimiento de políticas como: el cambio del modelo de gestión pública de la educación en base a procedimientos democráticos, la reforma de la gestión educativa articulada con criterios de coordinación intersectorial, el fortalecimiento de la participación social responsable para formular, gestionar y vigilar las políticas y proyectos educativos, la moralización de todas las instancias del sistema y el fortalecimiento de las "capacidades de las instituciones y redes educativas para asumir responsabilidades de gestión de mayor grado y orientadas a conseguir más y mejores resultados" (Consejo Nacional de Educación, 2006).

En esta línea, desde el año 2014 el Ministerio de Educación ha desarrollado a nivel nacional el mejoramiento de las capacidades profesionales de los directores y subdirectores de instituciones educativas no sólo mediante una evaluación de acceso a los cargos de director y

subdirector de instituciones educativas en un marco de meritocracia (R.S.G. N° 1551-2014 – MINEDU, Normas para el concurso público para acceso a cargos directivos y subdirector de II.EE. públicas 2014), sino también a través del desarrollo del talento humano en directores y subdirectores a través de estudios de especialización como el Programa de Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialización en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico (R.S.G. N° 1882-MINEDU).

Este programa, a cargo de instituciones formadoras (IFD) como universidades públicas y privadas, ha buscado por el lapso de dos años de estudios continuos:

Desarrollar y fortalecer las competencias y desempeños de los directores y subdirectores de instituciones educativas públicas del país para gestionar sus escuelas bajo un enfoque de liderazgo pedagógico (Ministerio de Educación, 2017), en concordancia a lo establecido en el Marco de Buen Desempeño del Directivo y el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial (Ministerio de Educación, 2014). Sin embargo, una vez culminado este programa y habiéndose especializado a un total de 13 536 directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas a nivel nacional, lo que corresponde al 98% del total nacional (Educación en Red, 2018), a la fecha no se ha percibido aun, en la sociedad beneficiaria, el impacto de estas medidas en la gestión escolar, las que han sido complementadas con la asignación anual de fondos económicos a las instituciones educativas para efectos de mejoramiento de la infraestructura escolar, la disposición de material educativo y recursos educativos, alimentación escolar y demás programas en beneficio de los estudiantes (Qali Warma, Rutas Solidarias, etc.). En la región Cajamarca, de acuerdo al Ministerio de Educación (2018), los indicadores de gestión han sido adecuados, por ejemplo, para el 2017 se obtuvo una cobertura educativa del 91,74% con 405 727 estudiantes en los niveles inicial, primario y secundario de la educación básica; asimismo, se incrementó en una tendencia leve-alta la matrícula de estudiantes en instituciones educativas públicas y se disminuyó en la educación privada. Todo esto viene a contraponerse a la idea de que la gestión escolar sea

vista como un fenómeno enteramente negativo.

De acuerdo a la Municipalidad Provincial de San Pablo (2018), algo que caracteriza a las instituciones educativas del ámbito es su “escaso involucramiento” con los demás sectores, como es salud, policía, municipalidad, etc. para desarrollar actividades que vayan en beneficio del desarrollo integral del estudiante. Se percibe asimismo la escasa proyección a la comunidad, especialmente en las actividades culturales y cuidado del medio ambiente; en cambio, es común observar la realización de actividades deportivas, especialmente en la celebración de aniversarios.

El presente trabajo tiene como objetivo general determinar cómo es la gestión escolar en las instituciones educativas públicas de educación básica regular en el distrito de San Pablo, San Pablo, Cajamarca.

## MATERIAL Y MÉTODOS

### Población

A nivel de instituciones educativas, está constituida por las instituciones educativas públicas de educación básica regular del distrito de San Pablo-San Pablo, 2018 (Tabla 1).

**Tabla 1**

Número de Instituciones educativas públicas y actores educativos por nivel educativo, distrito San Pablo 2018

Nivel Educativo	N° II EE	Actores Educativos				Total
		N° Dir.	N° Doc.	N° Est.	N° Padres	
Inicial	27	27	18	561	472	1078
Primaria	38	38	90	1697	1308	3133
Secundaria	12	12	107	1283	1008	2410
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>215</b>	<b>3541</b>	<b>2788</b>	<b>6621</b>

Fuente: Elaborado a partir de los datos proporcionados por los directivos de las instituciones educativas de San Pablo.

A nivel de unidades informantes, por los actores educativos de dichas instituciones (Tabla 2); Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

**Tabla 2**

Muestra de instituciones educativas públicas de educación básica regular y actores educativos, distrito San Pablo 2018

Nivel Educativo	Actores Educativos				Total
	Dir.	Doc	Est	Padres	
Inicial	27	19	--	11	57
Primaria	37	29	--	14	80
Secundaria	12	20	13	04	49
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>68</b>	<b>13</b>	<b>29</b>	<b>186</b>

#### Muestra

Muestra para instituciones educativas:

Se determinó mediante muestreo bietápico.

Muestra para las unidades informantes:

Directivos: Se trabajó con todos los directivos menos el director autor de la presente investigación.

Docentes: Se trabajó con todos los docentes del muestreo para instituciones educativas.

Estudiantes: Se trabajó con estudiantes de 5to. grado de educación secundaria, de la muestra para instituciones educativas.

Padres de familia: Se trabajó con los padres del muestreo para instituciones educativas.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se consideró primero la calificación de la gestión escolar en las instituciones educativas seleccionadas en el distrito de San Pablo, que quedó expuesta de la siguiente manera:

El nivel de participación en la gestión escolar es en gran proporción calificada como eficiente, entonces se menciona que en los directores la categoría eficiente alcanza el 90,9%, el 89,7% en los docentes, el 76,9% en los estudiantes y sólo el 55,2% en los padres de familia. Con esto se demuestra que los actores que se encuentran mayormente involucrados y con un mayor porcentaje en el nivel eficiente son los directores, profesores y estudiantes; en cambio los padres de familia califican en esta categoría en la gestión escolar con solo el 55,2%; es decir, son los que menos se involucran debido a las múltiples ocupaciones que tienen, ya sea en sus siembras, ganado, ventas, etc. En cambio los directores y docentes se dedican más porque para la gran mayoría es la única fuente de trabajo que presentan, de igual forma los estudiantes también se involucran con un gran porcentaje en la categoría eficiente, porque, a pesar de tener actividades en sus respectivos hogares, ocupan una buena parte de sus tiempos en el estudio y perciben los cambios que se han venido dando en la gestión escolar.

Al respecto, Pachas (2015), hizo un estudio similar en Lima en las instituciones educativas de la RED 15 – UGEL 04 y encontró que existe influencia significativa de la gestión escolar en la calidad

educativa, donde la participación de los actores educativos en la gestión escolar fue calificada como eficiente (directores - 90,9%-, docentes -89,7%-, estudiantes - 76,9%- y padres de familia -55,2%-).

En la dimensión pedagógica, el nivel de participación es en gran proporción calificada como eficiente. Así, advertimos que en los directores la categoría eficiente alcanza el 90,1%, el 88,2% en los docentes, el 92,3% en los estudiantes y el 51,7% en los padres de familia. Con ello, los actores intrínsecamente relacionados, directores, docentes, estudiantes y padres de familia tienen una percepción eficiente de esta dimensión aunque no por ello se deje de lado la importante presencia de un 48,3% de padres de familia que no valora esta dimensión como eficiente.

Al respecto, Chipana (2013), hizo un estudio similar en las Unidades de Gestión Educativa Local de San Román y Azángaro y encontró que los directivos, docentes y jefes tenían una participación eficiente de un 38%, llegándose a la conclusión de que sí existía una relación directa y positiva entre estas variables, cifra que aunque se encuentra por debajo de la reportada en el presente estudio, es coincidente con la misma.

En cuanto a la dimensión administrativa de la gestión escolar, los resultados arrojaron que esta se percibía como eficiente (95,5% en los directores, 86,8% en los docentes, 76,9% en los estudiantes y 62,1% en los padres de familia); empero, un 37,9% de los padres de familia catalogó como deficiente esta dimensión y, por ello, se asevera la propuesta inicial presentada en el planteamiento del problema, que este estamento es el que menos contribuye, por el momento, a la gestión administrativa.

Al respecto, Sandoval (2014) hizo un estudio similar en los Institutos Superiores de Pacasmayo, este estudio se relaciona con la dimensión gestión administrativa, donde llegó a la conclusión de que sí existía una relación significativa entre liderazgo, clima organizacional y administración de los recursos humanos y financieros, en la gestión administrativa y desempeño docente; por ejemplo, en el presente estudio los docentes calificaron a esta categoría como eficiente hasta en un 86,8%.

Asimismo, Baca (2015) hizo un estudio relacionado a esta dimensión, en donde concluyó que existe una relación directa y

significativa entre la gestión administrativa y la calidad de servicio en las instituciones educativas de la RED 07 DREC – 2015; por lo tanto, el presente estudio reporta que los docentes, en un 86,8%, califican como eficiente esta dimensión

De otro lado, directivos docentes y estudiantes califican la dimensión comunitaria de la gestión escolar como eficiente (81,8% en los directores, 77,9% en los docentes, 69,2% en los estudiantes y 34,5% en los padres de familia); con estos resultados de los padres de familia se aprecia que un importante 65,5% de ellos aún cuestiona la labor de la institución educativa y su correspondiente gestión de forma deficiente, lo que debe llevarnos a la reflexión y buscar mecanismos y espacios para superar el asunto.

## CONCLUSIONES

La gestión escolar se ubica en la categoría eficiente, ya que los diversos actores de las instituciones educativas del distrito de San Pablo califican como eficiente, en el 90,9% en los directores, el 89,7% en los docentes, el 76,9% en los estudiantes y solo el 55,2% en los padres de familia.

También se considera como eficiente a la gestión pedagógica (90,1% de los directores, el 88,2% de los docentes, 92,3% de los estudiantes y 51,7% de los padres de familia), la gestión administrativa (95,5% en los directores, 86,8% en los docentes, 76,9% en los estudiantes y 62,1% en los padres de familia) y la gestión comunitaria (81,8% en los directores, el 77,9% en los docentes, el 69,2% en los estudiantes y 34,5% en los padres de familia). Con esto se demuestra que los padres de familia de las instituciones educativas del distrito de San Pablo se involucran en un menor porcentaje, a diferencia de los demás actores educativos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baca, V. 2015. Gestión administrativa y calidad de servicio en las instituciones educativas de la RED 07. DREC – 2015. Tesis doctoral, Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Chipana, M. 2015. Gestión pedagógica y la calidad educativa en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro -2013. Tesis doctoral, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Juliaca, Perú.
- Consejo Nacional de Educación. 2006. Proyecto Educativo Nacional. La educación que queremos para el Perú. Lima: CNE. Disponible en: <http://www.cne.gob.pe/uploads/proyecto-educativo-nacional/version-pen/pen-oficial.pdf>
- Educación en Red. 2018. MINEDU capacita a 13 mil directores y subdirectores de colegios públicos del país. Disponible en: <https://noticia.educacionenred.pe/2018/02/minedu-capacita-13-mil-directores-subdirectores-colegios-publicos-pais-minedu-gob-143779.html>
- Ministerio de Educación. 2014. Marco del Buen Desempeño Directivo. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. 2017. Texto del módulo 4 "Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico"-Programa Directivos EDUCAN. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. 2018. Presentación del proceso censal, 2017 – Cajamarca. Lima: MINEDU. Disponible en: [http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/4374791/Presentacion\\_06\\_Cajamarca.pdf](http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/4374791/Presentacion_06_Cajamarca.pdf)
- Municipalidad Provincial de San Pablo. 2018. Plan de Desarrollo Concertado. 2018. San Pablo, Cajamarca. Disponible en: <http://www.munisanpablo.gob.pe/index.php/transparencia/presupuesto-participativo-2018/category/15-presupuesto-participativo-2018>
- Nano de Mello, G. 1998. Nuevas propuestas para la gestión educativa. Mexico, SEP. 15 pp.
- Pachas, C. 2015. Gestión escolar en la calidad de las instituciones educativas de la RED 15 – UGEL 04 – Lima 2015. Tesis doctoral. Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Disponible en: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5003>.
- Sandoval, J. Gestión administrativa y desempeño docente en los Institutos Superiores de Pacasmayo, 2014. Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo, Trujillo. Perú. 71 pp.
- Schemelkes, S. 1994. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Washington D.C. : Production Asstantat.
- Zárate, K. 2017. La gestión educativa en redes, el trabajo colaborativo y la efectividad del servicio educativo en las redes 08; 10 y 11, San Martín de Porras. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.