

GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EDUCACIÓN PRIMARIA EN PERÚ

EDUCATIONAL MANAGEMENT TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF TEACHING PERFORMANCE IN PRIMARY EDUCATION IN PERÚ

Velásquez Salazar, Fernando Pablo; Moreno Muro, Juan Pablo

Fernando Pablo Velásquez Salazar
genialinpeorn@gmail.com
Universidad César Vallejo, Pimentel-Chiclayo, Perú,
Perú

Juan Pablo Moreno Muro
mmurojp@ucvvirtual.edu.pe
Universidad Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú

HACEDOR
Universidad Señor de Sipán, Perú
ISSN: 2520-0747
ISSN-e: 2520-0747
Periodicidad: Semestral
vol. 6, núm. 1, 2022
revhacedor@uss.edu.pe

Recepción: 28 Abril 2022
Aprobación: 30 Mayo 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/580/5803520015/>

DOI: <https://doi.org/10.26495/rch.v6i1.2122>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Resumen: En este estudio se analizó el menester de la aplicación de un modelo de gestión educativa que garantice la mejora del desempeño de los docentes de Educación Primaria en el Perú, ya que, desde hace algunos años, ha habido continuos esfuerzos en pro de la descentralización de la gestión educativa, siendo uno de ellos el de evidenciar estudios realizados en esta área de investigación. Al efecto, se desarrolló una revisión sistemática, bajo un enfoque cualitativo. La técnica empleada fue el análisis documental mediante PRISMA, identificándose 30 documentos alojados en las bases de datos de Dialnet, DOAJ, Redalyc, Scopus, Scielo, Springer, Web of Science, obteniéndose 10 artículos con el empleo de los criterios de inclusión y exclusión. Con el análisis realizado, fue posible concluir que la aplicación de un modelo de gestión educativa es de suma importancia si es que se quiere mejorar la eficiencia a nivel del desempeño docente en Educación Primaria, esto como resultado de haberse evidenciado que, en muchos casos, la aplicación o puesta en marcha de un modelo de gestión, enfrenta obstáculos y trabas en el camino, mismos que al ser superados, aseguran la apertura a un nuevo contexto de intervención con garantía de lograr mayor eficiencia en el desempeño docente.

Palabras clave: Gestión educativa, desempeño docente, calidad educativa, modelos virtuales de aprendizaje, descentralización.

Abstract: In this study, the need to apply an educational management model designed to guarantee the improvement of the level of performance of Elementary Education teachers in Peru was analyzed, since, in recent years, continuous efforts have been made in favor of decentralization of educational management, one of them being to evidence studies carried out in this research field. A systematic review was necessary, under a qualitative approach. The technique used was the documentary analysis, applying PRISMA for the selection of the articles to be reviewed. 30 documents housed in the Dialnet, DOAJ, Redalyc, Scopus, Scielo, Springer, Web of Science databases, were identified in the general search, selecting 10 articles via the use of the inclusion and exclusion criteria previously defined. The conclusion reached was that the application of an educational management model is of the utmost importance if efficiency

is to be improved in the performance of primary education teachers, on account of the evidence that, in many cases, the application or start-up of a management model, is framed by obstacles and obstacles along the way, which, when overcome, ensure the opening to a new context of intervention with the guarantee of achieving more efficiency in teachers' performance.

Keywords: Educational management, teachers' performance, educative quality, virtual learning models, decentralization.

1. INTRODUCCIÓN

Los docentes constituyen una fuerza sólida e influyente cuya finalidad es la de garantizar la equidad, el acceso, así como la calidad educativa (UNESCO, 2017). Es así como constituyen un aspecto importante para el desarrollo sustentable mundial, sin embargo, la propia educación que reciben, su contratación, la permanencia y las condiciones de trabajo a las cuales se encuentran sometidos, constituyen características alarmantes.

Ante este contexto y con el fin de proveer una adecuada educación a los educandos, la Delegación Permanente de Argentina, conjuntamente con la UNESCO, debatieron durante el 2018 acerca de temas transversales, dentro de ellos, la determinación y establecimiento del buen desempeño docente; entre algunos de los aportes más resaltantes, se encuentra el del Sr. Hong Joon Chae, quien se venía desempeñando como director de la División del Presupuesto de la Educación del Ministerio de Educación de la República de Corea, quien aportó que la evaluación del desempeño docente en su país, suele llevarse a cabo de forma anual por medio del análisis del rendimiento de sus estudiantes, así como del conocimiento propio de cada docente, esto con la finalidad de correlacionar los resultados académicos con el dominio que tiene sobre el curso que se encuentra desarrollando.

Por su parte, la especialista principal del programa de la UNESCO, Sonia Guerriero, agrega dos formas adicionales para llevar a cabo la evaluación del desempeño docente, siendo estas la observación en las aulas y el pensamiento entregado por otros especialistas, permitiendo así, analizar la práctica pedagógica (UNESCO, 2018).

A la par del desempeño docente, es necesario abordar la gestión educativa, debido a que la realidad de muchos países de Latinoamérica y el mundo, evidencian la carencia de competencias y procesos cualificados dentro de la comunidad educativa. Al respecto, existen investigaciones como la realizada por García et al. (2018), quienes establecen que alcanzar la calidad educativa dentro de una institución educativa de cualquier nivel depende mucho de la interrelación activa de la gestión educativa con la calidad en la realización de la enseñanza, y con las conexiones con la teoría pedagógica y del desarrollo humano, entre otros aspectos.

En tal sentido, se busca abordar el estudio de cómo mejorar el rendimiento del docente, mediante la aplicabilidad de un modelo de gestión educativa en Educación Primaria. A tal fin, se ha elaborado el presente artículo de revisión, con el propósito de sistematizar los aportes teóricos más relevantes como base para la elaboración de una propuesta de modelo de gestión educativa que asegure mejorar el desempeño docente en Educación Primaria.

Con esa orientación, el problema de estudio fue: ¿Cuáles son los aportes teóricos para mejorar la eficiencia del desempeño docente en Educación Primaria?

El trabajo se justifica teóricamente porque contribuirá a cubrir el vacío de conocimiento respecto a ambas variables dentro del contexto analizado, como base para fundamentar un modelo alternativo de gestión educativa que garantice la calidad del desempeño docente en educación primaria. En la práctica, servirá para

desarrollar medidas de intervención en favor de las instituciones y la comunidad educativa de cada una de estas.

En esencia, la gestión educativa tiene que ver con la aplicación fáctica de los principios de gestión en los campos de la educación. Desde esa lógica, es pertinente la afirmación de Ibrahim et al., (2017) en el sentido que la gestión de la educación y la ciencia administrativa son dos campos de estudio aplicados. La primera, comienza como un conjunto de abstracciones teóricas de las actividades humanas que suceden en la institución educativa, así como del rol de los sujetos comprometidos en el quehacer educativo, particularmente, en el nivel primario (Mezher et al., 2016).

Así, la gestión educativa se configura como un proceso de transformación que impacta la interacción que ocurre entre docentes y alumnos en el desarrollo del aprendizaje y enseñanza (Mezher et al., 2016); es decir, se entiende igualmente como el conjunto de procedimientos sistemáticos que buscan optimizar las acciones y funciones de los centros escolares, sobre todo en educación primaria (Rico, 2016). Ello garantiza decisiones adecuadas, así como actividades que facilitan las prácticas docentes, permitiendo el progreso de los procesos escolares orientados a la atención de los retos académicos que en ellos se generan (Farfán et al., 2016).

Autores como Pino, citado por Sánchez et al. (2020) indican el inicio de la gestión educativa a partir del enfoque promovido por Henry Fayol en 1949, que establece los elementos de planeación, organización regulación y control. De igual manera, la definen como aquella disciplina que presenta un alto nivel de flexibilidad, como resultado de los continuos cambios a los que se encuentra expuesta.

Por su parte, Barbón y Fernández (2018), definen la gestión escolar como el conjunto de actividades cumplidas por una institución con el fin de planificar y dirigir el desarrollo escolar a partir del establecimiento de misión y visión adecuadas y precisas, compartidas por toda la comunidad educativa. De igual modo, según Castro (2020), la gestión en los establecimientos educativos es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones y sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando su independencia, para atender, de manera idónea, las demandas educativas del entorno inmediato, y a nivel regional y global.

Adicional a ello, Yovera (2020) defiende que la gestión educativa debe buscar siempre generar, y a su vez contribuir a la generación de procesos de cambio, en los que cada uno de los actores asuman la decisión de hacerlo. De igual modo, Jiménez-Cruz (2019) indica que la gestión educativa plantea la construcción de una relación entre profesores, directivos, alumnos y comunidad que contribuyen al logro de la calidad de la educación fortaleciendo la organización y los objetivos institucionales. Dicha organización sigue siendo requerida, pero no es adaptada por los dirigentes a través de proyectos que generen un verdadero impacto, no para evidenciar un cúmulo de documentos como un repositorio de archivos, sino como punto de partida para una superior dirección estratégica que esté acorde con las necesidades del entorno y la población.

Para Pedrozo et al. (2018), el modelo de gestión educativa presenta algunas características especiales, mismas que se basan en un agregado de actividades y prácticas desarrolladas por los actores escolares, entre ellos los directivos, docentes, padres de familia, estudiantes, asesores, supervisores y personal de apoyo que conducen a generar y al mismo tiempo fortalecer y consolidar las diversas acciones que permitan optimizar la eficiencia y eficacia, al igual que la pertinencia y relevancia de la acción educativa. En ese sentido, las características del modelo de gestión educativa implican un cambio de enfoque en el cual la organización debe ser visualizada y concebida como una misión donde los esfuerzos conjuntos repercuten en un beneficio común. De tal forma que la planificación educativa se transforma en dinámica, interactiva y dirigida a ejercer impacto en la sociedad.

La gestión educativa ha llevado a grandes cambios educativos dentro de diferentes países potencias a nivel mundial, permitiéndoles así asociarla con algunos aspectos claves de la actualidad, como lo son las bases de datos; tal el caso de China, donde, a partir de la gestión educativa, fue posible implementar y utilizar macro datos dentro de la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, permitiendo de esta manera a los universitarios, enfrentarse a nuevos retos y oportunidades para su futura vida profesional (Zhang, 2020).

Algunas de las propuestas para mejorar la gestión educativa, tienen que ver con la aplicación de estrategias y herramientas, como sucede, por ejemplo, con las pasantías, idea que fue proporcionada por Ageleo (2018), quien al término de su investigación, estableció que la pasantía constituye una estrategia de formación continua que favorece el cambio de concepciones y prácticas para la mejora de la gestión educativa y el desempeño docente, en base a la observación, reflexión crítica y propuesta de mejora auto establecida; además, contribuye a una mejor comunicación, organización, colaboración, trabajo en equipo, valoración del trato humano, el respeto y las atenciones de manera recíproca.

El desempeño docente, por su parte, se basa en todas aquellas habilidades y capacidades profesionales para garantizar alta calidad en la enseñanza (Gálvez & Milla, 2018), y la responsabilidad social para vincularse de manera significativa entre los elementos que influyen en la formación de los alumnos, la gestión educativa, el desarrollo de las competencias y los aprendizajes para la vida profesional (Bichi, 2017).

Investigaciones como las de Gálvez y Milla (2018) indican que Latinoamérica ha venido presentando constantes e importantes transformaciones en cuanto a educación concierne, constituyendo la labor y acción del docente, fundamento importante para su concreción. Estos autores manifiestan que, pese a haberse desarrollado ciertos modelos para la evaluación del docente, estos no fueron aplicados de la manera correcta, afectando así, en el largo plazo, el propósito de fortalecer la carrera docente, de este modo, bajo el modelo propuesto, buscaron abordar y promover el acompañamiento directivo para la mejora de aprendizajes, contribuyendo así a la gestión educativa, proporcionando soluciones a la institución y mejorando los aprendizajes a partir de metas a corto plazo.

Según Alvarez (2020), el desempeño docente hace referencia al conjunto de prácticas profesionales que llevan a cabo los docentes, en función a cada una de las obligaciones implícitas en su ejercicio profesional. Indican además que la evaluación del desempeño profesional consiste en el desarrollo de procesos sistemáticos de seguimiento de variadas conductas observables y medibles, con el fin de comprobar y valorar el efecto que producen en los estudiantes y sobre el desarrollo de sus diferentes potencialidades pedagógicas. Por su parte, Estrada y Mamani (2020) lo definen como el cumplimiento cabal de sus responsabilidades, determinado por factores relacionados con el mismo docente, los estudiantes y el entorno. Asimismo, “el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva”. En ese sentido, es necesario evaluarlo para mejorar la calidad educativa y para cualificar la profesión docente.

Una de las variables importantes de las que depende el desempeño docente, es la inteligencia emocional, la que, según Puertas et al. (2018) ponen en evidencia que, la alta carga de competencias a las que deben responder los profesionales de la educación, el continuo contacto social con todo el entorno educativo y las situaciones que deben resolver diariamente, exigen desarrollar la Inteligencia Emocional (IE), ya que permite a los docentes desarrollar un trabajo satisfactorio, afrontar situaciones difíciles con idoneidad y adaptarse más fácilmente a la gran diversidad existente en el aula, y es que esta habilidad les permite pensar y controlar las emociones, además de facilitarles comprender lo que sienten las personas de su alrededor. No obstante, la carga de competencias demandadas, al lado del sentimiento de desvalorización, producen una situación preocupante en esta profesión, ya que se constatan alta incidencia de estrés e insatisfacción laboral entre quienes la ejercen.

Cabero et al. (2018) plantean que una evaluación significativa del desempeño docente debe ser sistemática, comprendiendo el desarrollo de actividades que fueron previamente planificadas; debe ser, asimismo, objetiva, es decir, ser real y transparente; una tercera característica es ser participativa; finalmente se plantea la flexibilidad, en cuanto se debe realizar en función a las características que posee la organización o institución.

Investigadores como Cerón et al. (2020) indican que el docente es aquel individuo que se desempeña dentro de un campo pedagógico, manteniendo una relación estable con el objeto de aprendizaje inmediato y los estudiantes que lo aprenden. Además, estos investigadores, al identificar evidencias que docentes chilenos no se desempeñan de manera correcta, optaron por desarrollar un instrumento que permitiera evaluarlos.

Dicho instrumento evaluó seis dimensiones: la evaluación formativa asociada a la calificación, relacionada con las acciones de retroalimentación que realiza el docente después de calificar; la evaluación formativa proactiva, referida a la evaluación anterior a un proceso de aprendizaje, para evitar el error o resolver los obstáculos antes de iniciar la tarea; la tercera dimensión planteada, la evaluación formativa interactiva, se realiza durante el proceso de acompañamiento en la producción de conocimiento por parte del estudiante; la cuarta dimensión, la evaluación formativa metacognitiva, está asociada a los procesos internos de la información y su autorregulación, cuyo propósito es propiciar criterios e instancias reflexivas para que los estudiantes autorregulen su propio proceso de aprender; La quinta dimensión, la evaluación formativa retroactiva, está asociada con la retroalimentación que actúa directamente sobre el resultado; finalmente, la evaluación formativa ajustada, sexta dimensión, está vinculada con la inclusión. Este tipo de desempeño evaluativo intenta dar respuesta a las necesidades específicas de los estudiantes a partir de las modificaciones que puede realizar el docente en relación con el nivel de desarrollo o la trayectoria escolar del estudiante.

Chen (2020) aborda ambas realidades y conceptos, y establece que la esencia de la gestión es tomar a los estudiantes como centro e implementar una gestión humanizada. En la compleja situación internacional actual, la educación moral para los estudiantes posteriores a la década del 2000 es propicia para su salud, comprensión y crecimiento, desde la perspectiva del propio desarrollo de estos.

Por tanto, para que las actividades educativas y las prácticas pedagógicas cubran las necesidades que presentan los estudiantes y la sociedad en general, es menester que a los estudiantes se les dote de todas aquellas herramientas necesarias para que construyan sus propios procesos que les permitan generar conocimiento y resolver los diferentes problemas cotidianos que deben enfrentar; de igual manera, a los docentes se les tiene también que dotar de herramientas que sirvan como guías en el proceso cognitivo del estudiante conforme lo aborda, de manera pertinente, el constructivismo (Dagar & Yadav, 2016).

En el Perú, la máxima autoridad nacional, en cuanto a educación se refiere, es el Ministerio de Educación [MINEDU] (2016), mismo que, desde hace algunos años, ha venido laborando para la realización de la gestión descentralizada, ello acorde con la Resolución de Secretaría General N° 938-2015-MINEDU. En concordancia con ello, como una de las medidas tomadas en pro de la Gestión Educativa, en noviembre de 2019, se dio la Red Impulsores de la Gestión Educativa GEDU-Perú, siendo su principal fin divulgar las respuestas de los estudios realizados en el equipo de investigación mediante publicaciones y actividades académicas, así como brindar ambientes de conversaciones sobre gestión educativa (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2019).

Saravia y López de Castilla (2008) mencionan que, en el Perú, es muy anticipado tratar el tema de una evaluación del desempeño efectivo, debido a que no se tiene aún definida la manera correcta y estandarizada de llevar a cabo dicha evaluación. Indican además que la forma de elaborar y formular políticas de educación y de forma específica en evaluación educativa del rendimiento docente tiene que ver con la manera en cómo los sistemas educacionales de Latinoamérica tratan esta materia. A partir de los resultados del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) y luego los del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA), pusieron en aviso la materia sobre cuantificación de las formaciones.

Lo analizado permite establecer con claridad la asociación de las variables *desempeño docente* y *gestión educativa* y la necesidad de elaborar propuestas teóricas de modelos que garanticen la mejora del desempeño docente en las instituciones donde laboran.

2. METODOLOGÍA

En congruencia con el propósito del estudio, se asumió el enfoque fue cualitativo, entendiendo, con Hernández y Mendoza (2018), que se encarga de analizar la manera en que ciertas personas perciben y experimentan problemas que los rodean, ahondando en sus ideas, interpretaciones y significados. De esta

manera, el estudio se fundamentó en el análisis de revistas, artículos y libros relacionados con el tema, que constituyeron el material de estudio, y a partir de los cuales se construyeron inferencias relativas a la realidad objeto de estudio, aplicando el método analítico-sintético.

El artículo es descriptivo, debido a que, con base en la información sobre las variables, se construye el sustento teórico con el que se procede a describir la realidad (Hernández y Mendoza, 2018).

En cuanto al tipo de investigación, este es congruente con la revisión sistemática, ya que es un resumen que integra distintos estudios para describir la situación actual del tema a indagar. En la revisión se hace una cuantificación crítica de otros estudios sobre la materia estudiada, procedimiento que contribuye a ubicarla en su ámbito (Guirao, 2015). Los procesos empleados para el desarrollo de la revisión bibliográfica son los siguientes: a) Encontrar los elementos relevantes sabidos, desconocidos y controversiales sobre la materia en estudio respecto a las sugerencias obtenidas en otras investigaciones. b) Enfocar la materia interesada elaborando objetivos y problemas precisos. c) encontrar los acercamientos teóricos elaborados sobre el tema. d) saber los acercamientos metodológicos a la investigación de la materia: sujetos y selección, diseño empleado. e) Encontrar los constructos asociados al análisis de la materia. f) Cotejar las respuestas obtenidas en el estudio con investigaciones parecidas, analizando, de forma crítica, conclusiones contradictorias que proceden de distintas investigaciones. g) Revisar bibliografía para manifestar, apoyar y expandir la teoría causada en las investigaciones analizadas.

La población estuvo conformada inicialmente por 30 artículos científicos que abordan las variables objeto de estudio, seleccionando finalmente 10 de ellos. Se asumió el paradigma interpretativo, conocido también como naturalista, humanista, cualitativo o etnográfico, debido a que, este tipo de investigaciones se enfoca en el estudio de características y propiedades no sujetas a una experimentación (Gil y Morales, 2017).

La técnica empleada fue el análisis documental (Hernández y Mendoza, 2018), entendiéndose, bajo parámetros de este trabajo, que los documentos han sido artículos científicos, de los cuales se extrajo información relacionada con el tema trabajado, siendo que para la extracción de la información se empleó el protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses), para así organizar la información, así como su posterior registro bajo el empleo de criterios mediante el uso de palabras clave en bases de datos como Dialnet, DOAJ, Redalyc, Scopus, Scielo, Springer, Web of Science. Estos descriptores fueron: gestión educativa, desempeño docente, calidad educativa, modelos virtuales de aprendizaje, descentralización.; y sus equivalentes en inglés: “educational management”, “teachers’ performance”, “educative quality”, “virtual learning models”, “decentralization”, delimitando el intervalo temporal de las publicaciones entre los años 2017 al 2021.

El instrumento empleado fue el fichaje, específicamente el fichaje bibliográfico (Pérez, 2019), debido a que permite recabar y guardar datos que provienen de una obra (artículos), para localizar e identificar informaciones de las referencias que han sido seleccionadas y que tienen asociación directa o indirecta con la materia en investigación (Escudero y Cortez, 2018). En el caso de la presente investigación, dicho fichaje bibliográfico se llevó a cabo mediante la organización de los artículos y material de análisis en matrices específicas, en función a criterios establecidos por la universidad César Vallejo, y actuales tendencias de investigación, como lo recomiendan Londoño et al. (2016), extrayendo así datos que permitan la rápida identificación del trabajo seleccionado. Este instrumento usado para análisis del material bibliográfico identificado será de gran utilidad para investigaciones con la misma temática investigativa.

3. RESULTADOS

Los resultados del estudio han sido organizados en las tablas siguientes:

TABLA 1
Características de la gestión educativa y desempeño docente

AÑO	TÍTULO	AUTORES	REVISTA
2019	Modelo de gestión educativa para el desarrollo de competencias	Velásquez Salazar, F. P., et al.	Revista Colombiana de Psicología
2018	Impacto de la gestión educativa en el desempeño docente	Velásquez Salazar, F. P., et al.	Revista Colombiana de Psicología
2017	La gestión educativa como eje articulador de la calidad educativa	Velásquez Salazar, F. P., et al.	Revista Colombiana de Psicología
2016	Modelo de gestión educativa para el desarrollo de competencias	Velásquez Salazar, F. P., et al.	Revista Colombiana de Psicología
2015	Impacto de la gestión educativa en el desempeño docente	Velásquez Salazar, F. P., et al.	Revista Colombiana de Psicología
2014	La gestión educativa como eje articulador de la calidad educativa	Velásquez Salazar, F. P., et al.	Revista Colombiana de Psicología
2013	Modelo de gestión educativa para el desarrollo de competencias	Velásquez Salazar, F. P., et al.	Revista Colombiana de Psicología
2012	Impacto de la gestión educativa en el desempeño docente	Velásquez Salazar, F. P., et al.	Revista Colombiana de Psicología
2011	La gestión educativa como eje articulador de la calidad educativa	Velásquez Salazar, F. P., et al.	Revista Colombiana de Psicología
2010	Modelo de gestión educativa para el desarrollo de competencias	Velásquez Salazar, F. P., et al.	Revista Colombiana de Psicología
2009	Impacto de la gestión educativa en el desempeño docente	Velásquez Salazar, F. P., et al.	Revista Colombiana de Psicología

Fuente. Base de datos de Dialnet, DOAJ, Redalyc, Scopus, Scielo, Springer, Web of Science

Discusión de la revisión de la literatura científica

A partir de los resultados de la investigación, se analizan a continuación los aportes sobre las características de la gestión educativa y del desempeño docente, así como la asociación entre ambas, y el beneficio que produce la primera en la segunda. Conviene resaltar que cada uno de los estudios seleccionados de forma sistemática, son de diseño descriptivo y bibliográfico concordando con el tipo de diseño del presente estudio.

Se puede evidenciar que las instituciones educativas toman como base diferentes modelos de gestión, todo ello a partir de las actividades que vienen realizando, los procesos o la realidad con la que buscan obtener resultados, partiendo del uso de una gestión educativa estratégica que permita estar a la par con la demanda y la coyuntura actual y en ese sentido se establezcan las bases para la generación de conocimiento y tecnología para la innovación que otorgue un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje (Barbón y Fernández, 2018), tal cual se produce en la actualidad mediante la educación virtual, como lo presentan Briceño et al. (2020), quienes hacen hincapié en ofrecer una educación de calidad en base a estándares, pero para ello, la institución debe estar constantemente evaluando los modelos empleados dentro de su gestión.

A partir de la actual emergencia sanitaria se requirió recursos, competencias y habilidades para poner en marcha modelos basados en la virtualidad, tal como lo describe Lei (2020), en donde, si bien se puntualiza que muchas veces el uso de redes sociales puede tomarse como un aspecto negativo tanto a nivel de aprendizaje como gestión, dichas herramientas pueden tomar un papel protagónico para reforzar la imagen de la institución.

Por otro lado, también existen los que prefieren una gestión orientada más hacia lo transformacional, donde se motive a generar cambios a partir de mostrar una mejor disposición del personal a lograr los cambios que se requieran para una cultura educativa enfocada en los resultados, tanto a nivel de calidad educativa y aprendizaje en los estudiantes (Jiménez-Cruz, 2019), como en generación de una mayor inclusión, en donde se garanticen las condiciones y el ambiente, así como las capacidades para establecer una organización escolar que también logre concretar los objetivos y metas institucionales (Castro, 2020).

Ante lo mencionado se puede afirmar que el hecho de que las instituciones educativas en general implementen modelos de gestión educativa actualizados y basados en las mejoras que han realizado en realidades parecidas es necesario, puesto que, como se evidencia anteriormente, es claro que para enrumbar una mejora en la educación tiene que existir una adecuada gestión basada en resultados, y que mejore las capacidades y sea inclusiva con la población. Dado que la gestión educativa parte del enfoque procesal tal como lo planteó Fayol en 1949, se consideran los elementos de planeación, organización regulación y control. De igual manera, se define como aquella disciplina que presenta un alto nivel de flexibilidad, como resultado de los continuos cambios en los que se encuentra inmersa (Sánchez et al., 2020).

Es importante, también, tener en cuenta el planteamiento de Yovera (2020), respecto a que la gestión educativa debiera estar siempre orientada a contribuir a los procesos de cambio, y por Jiménez-Cruz (2019)

en cuanto a la articulación de los roles de profesores, directivos, estudiantes y el entorno social, elementos determinantes de la calidad educativa que aseguran una mejor orientación estratégica que realmente responda a las demandas sociales.

En esa línea de razonamiento, Pedrozo et al. (2018), enfatiza que el modelo de gestión educativa presenta algunas características sui generis, que la convierten en complemento de las acciones cumplidas por los agentes educativos, contribuyendo a optimizarlas (Zhang, 2020).

Es así que algunas de las propuestas para mejorar la gestión educativa tienen que ver con la aplicación de estrategias y herramientas, tal es el caso de las pasantías, idea que fue proporcionada por Ageleo (2018) quien las considera la estrategia eficaz para mejorar el liderazgo institucional y el accionar de los docentes, con un análisis hondo y un acto proactivo, siendo favorable para el clima en la institución que se basa en el acto colaborativo, correcta estructuración y una trasmisión eficaz.

Respecto a lo anterior se puede mencionar que las características de los modelos de gestión educativa siempre tienen que implicar una transformación de enfoque, mejora de acciones e implementación de nuevas estrategias, en las que las organizaciones deben ser visualizadas y concebidas como una misión y una finalidad, donde las acciones conjuntas repercutan en beneficios comunes.

En cuanto al desempeño docente, es un elemento importante en la consecución y mejora del rendimiento de alumnos, por lo que investigaciones como la realizada por Guisado et al. (2020) llegan a demostrar la relación entre estas variables, apuntando de este modo a que, mientras mejor sea el desempeño del docente, mejor y mayor será el rendimiento académico.

En congruencia con lo analizado, Gálvez y Milla (2018) constataron ya las sucesivas e importantes transformaciones producidas en América Latina en el ámbito educativo, como efecto de la influencia docente y subrayaron la necesidad de la evaluación docente, en aplicación de los modelos surgidos, pero no cumplidos de la manera correcta, debilitando la profesión docente, ante lo cual se hace necesario el acompañamiento directivo.

Por su parte, Alvarez (2020) plantea que el rendimiento de los docentes es la agrupación de prácticas profesionales que llevan a cabo los docentes, en función a cada una de sus responsabilidades inherentes a su carrera profesional. Asimismo, Estrada y Mamani (2020) lo definen como el cumplimiento cabal de responsabilidades, el cual se encuentra dado por causas relacionados al mismo profesor, a los estudiantes y su contexto. Ambas posturas refuerzan la trascendencia de la evaluación para contribuir a la calidad educativa.

A partir de lo anterior, se puede afirmar que el desempeño docente contiene un conjunto de características y prácticas que realizan los docentes con sus educandos, en donde prima la responsabilidad de su misma carrera. Siendo necesario que, para que dicho desempeño docente no sea perjudicial para los estudiantes en ningún momento, los docentes sean evaluados de forma constante, mediante acompañamientos de los directivos, viéndose de esta forma también una contribución en la gestión educativa.

Por otra parte, el desempeño del docente suele depender muchas veces de diferentes variables, entre ellas la inteligencia emocional; al respecto Puertas et al. (2018) afirman que la alta carga de habilidades a las que tienen que dar respuesta los docentes, la constante relación con la sociedad con todo el ámbito educacional y los entornos que deben dar respuesta de forma diaria, son elementos que manifiestan el requerimiento de mejorar la inteligencia emocional, ya que los profesores que la tienen puede hacer una labor adecuada, y muestran un enfrentamiento adecuado ante momentos complicados y se adaptan con más facilidad a la gran variedad que existe en las aulas.

Es así que la inteligencia emocional permite una mejor regulación de las emociones a partir de las necesidades y la carga laboral que deben atender (Puertas et al., 2018). Cabero et al. (2018) identifican algunas características de un examen significativo del rendimiento docente, que incluyen el carácter sistemático, que exige el desarrollo de actividades que fueron previamente planificadas, de igual modo, la objetividad, con la que se establece que toda evaluación debe de ser real y transparente; la tercera característica es que debe ser participativo, es decir, que tanto el evaluado como el resto de la institución deben participar en el proceso de

evaluación; finalmente se requiere flexibilidad, que implica que la evaluación se debe realizar en función a las características que posee la organización o institución.

Si bien es necesario que los docentes reciban evaluaciones constantes acerca de su desempeño, es fundamental que también sea evaluada la parte emocional de los mismos, es decir de cuánta habilidad y capacidades disponen para resolver los problemas de conflicto que se pueden dar en cualquier instante en las aulas, y de esta manera se pueda tener evidencia de las habilidades sociales de los docentes.

Merece subrayarse que Cerón et al. (2020) evidenciaron que docentes en Chile se desempeñan incorrectamente, y optaron por desarrollar un instrumento para evaluarlos. Dicho instrumento evaluó seis dimensiones: la primera es la evaluación formativa asociada a la calificación, relacionada con las acciones de retroalimentación; la segunda dimensión, la evaluación formativa proactiva, está relacionada con la evaluación anticipada, previa a un proceso de aprendizaje; la tercera, evaluación formativa interactiva, se realiza en el proceso de acompañamiento en la producción de conocimiento por parte del estudiante; la cuarta, evaluación formativa metacognitiva, está asociada a los procesos internos de la información y su autorregulación, propiciando criterios reflexivos; la quinta dimensión, la evaluación formativa retroactiva, es la retroalimentación de resultados; finalmente, la evaluación formativa ajustada, sexta dimensión, se refiere a la inclusión.

En esa línea, la aplicación de un modelo de gestión educativa permite dar dirección para brindar un servicio de calidad. Sin embargo, es importante que las competencias de los docentes se mantengan en línea del modelo empleado por la institución, tal como lo precisa Pedrozo et al. (2018), en el sentido que, si no se logra integrar características y elementos de un modelo de gestión, este puede perjudicar al docente, repercutiendo en la calidad educativa.

Por ello, los modelos de gestión educativa deben plantearse con la actividad pedagógica, para que su ejecución pueda evidenciarse en su propia práctica (Alvarez, 2020). Por tanto, para evidenciar el cumplimiento de la actividad pedagógica, la gestión educativa debe consignar formas de evaluación docente, que no solo permitan su evaluación sino también un adecuado proceso de retroalimentación (Cabero et al., 2018; Gálvez y Milla, 2018).

Ante lo mencionado, se puede afirmar que el tipo de desempeño evaluativo es necesario para brindar respuestas a las necesidades de cada estudiante, puesto que permite realizar estrategias o acciones según el nivel de desarrollo que pueda evidenciar. Además, es necesario porque permite evaluar de qué manera se está contribuyendo a la calidad educativa, es decir se evidencian las habilidades y capacidades de los docentes, siendo preciso que vayan asociadas al modelo que brinde la institución educativa.

Por su parte, Meza et al. (2020) indican que, en Perú, el impacto que ha traído consigo el COVID-19, ha demostrado que pese a haber enrumado hacia una nueva reforma y políticas educativas, la gestión educativa en cada una de las instituciones aún no ha presentado mejoras, persistiendo de este modo problemas en sus diferentes niveles de gestión institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria. En la investigación realizada por estos autores, se llega a demostrar la existencia de una correlación directa y significativa, lo que se traduce en que, a mejor gestión educativa mayor rendimiento del profesor.

Continuando con el tema de la crisis sanitaria, esta trajo consigo la educación virtual, motivo por el cual la gestión educativa también presentó un cambio importante, y es que, según Briceño et al. (2020), el actual modelo se constituyó en un modelo híbrido, debido a la necesidad de alinear la educación, así como los planes estratégicos institucionales, con los ejes del sector de las instituciones educativas, así como con los modelos educativos vigentes alrededor del mundo, con lo que a su vez, se tuvo que cambiar y reajustar el modelo de Ley Educativa. Además, existen estudios que han constatado influencia positiva de la educación virtual en la gestión docente, pues la educación virtual se ha transformado en un mecanismo trascendente para gestionar educación en las instituciones, sin embargo, aún existen algunos problemas importantes, como el que genera distracción en los estudiantes (Lei, 2020).

De lo mencionado se puede afirmar que los modelos de gestión educativa con proyección a posibles eventualidades permiten que los docentes y estudiantes puedan adaptarse a los cambios que surjan, por lo tanto, es necesario que a partir del modelo híbrido que se generó con la pandemia, se puedan seguir haciendo mejoras importantes a dicho modelo de gestión, teniendo de ejemplo casos en contextos parecidos y de éxito, para que de esta manera se pueda contribuir a la calidad educativa.

4. CONCLUSIONES

Con el propósito de sistematizar los aportes teóricos más relevantes como base para la elaboración de una propuesta de modelo de gestión educativa que asegure mejorar el desempeño docente en Educación Primaria.

La tendencia teórica destaca que la aplicación de un modelo de gestión educativa es de suma importancia si es que se quiere mejorar la eficiencia de los profesores en Educación Primaria en el Perú, no pudiéndose encontrar una investigación que cuente con un modelo aplicable a esta realidad.

Para elaborar un modelo de gestión educativa, debe tenerse en cuenta que éste implica una variación de pensamiento en el cual la institución es concebida como una misión en la que las acciones agrupadas hacen repercusión en un beneficio para todas las partes involucradas.

El desempeño docente, es un elemento trascendente, no solo en el ambiente educativo, sino también en la comunidad, aspecto fundamental en la estructuración de todo modelo de gestión educativa.

5. REFERENCIAS

- Ageleo, J. (2018). *La pasantía para mejorar la gestión educativa The internship to improve the educational management...* (4), 350-359. Recuperado de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1056/427>
- Alvarez-Andrade, G. (2020). Evaluación del desempeño docente en Instituciones Educativas Públicas. *Eduser*, 7(1), 32-40. Recuperado de <https://doi.org/10.18050/eduser.v7i1.2423>
- Barbón, O., & Fernández, J. (2018). The role of strategic educational management in knowledge management, science, technology, and innovation in higher education. *Educacion Medica*, 19(1), 51-55. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>
- Bichi, A. A. (2017). Evaluation of teacher performance in schools: Implication for sustainable development goals. *Nortwest Journal of Education Studies*, 2(1), 103-113.
- Briceño, M., Correa, S., Valdés, M., & Hadweh, M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2). Recuperado de <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32442>
- Cabero, J., Llorente, M. del C., & Morales, J. A. (2018). Evaluación del desempeño docente en la formación virtual: ideas para la configuración de un modelo. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21(1), 261. Recuperado de <https://doi.org/10.5944/ried.21.1.17206>
- Castro, L. (2020). La política pública de inclusión: utopía de la gestión educativa en Colombia. *Análisis*, 52(96), 59-72. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5155/515562961003/515562961003.pdf>
- Cerón, C., Cossio, M., Pezoa, P., & Gomez, R. (2020). Diseño y validación de un cuestionario para evaluar desempeño docente asociado a las prácticas evaluativas formativas. *Revista Complutense de Educación*, 31(4), 463-472. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/65512/4564456554444>
- Chen, J. (2020). Innovate the Moral Education Management of Post-00s College Students with the Idea of «Flexible Management». *International Journal of Social Science and Education Research*, 3(11), 74-78. Recuperado de <https://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?docid=P20190819001-202011-202010220001-202010220001-74-78>
- Dagar, V., & Yadav, A. (2016). Constructivismo: A Paradigm for Teaching and Learning. *Arts and Social Sciences Journal*, 7(4), 1-4, <https://doi.org/10.4172/2151-6200.1000200>

- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. En *Redes 2017*. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>
- Estrada, E., & Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación*, 2(1), 132-146. Recuperado de <https://www.revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/70/142>
- Farfán, Á., Mero, O., & Sáenz, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Dominio de Las Ciencias*, 2(4), 179–190. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/viewFile/225/pdf>
- Gálvez, E., & Milla, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. *Propósitos y Representaciones*, 6(2), 431-452. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1196230.pdf>
- García, J., Juárez, S., & Salgado, L. (2018). School management and educational quality. *Revista Cubana Educación Superior*, 2, 206-216. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- Gil, J., & Morales, M. (2017). Los paradigmas de investigación educativa, desde una perspectiva crítica. *Revista Conrado*, 13(58), 72-74. Recuperado de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/476>
- Guirao, S. (2015). Utilidad y tipos de revisión bibliográfica. *Ene, Revista de Enfermería*, 9(2). Recuperado de <http://ene-enfermeria.org/ojs/index.php/ENE/article/view/495>
- Guisado, G., Valenzuela, M., & Vallejo, P. (2020). Desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes de la Facultad de Tecnología en la Universidad Nacional de Educación de Perú. *Revista Conrado*, 16(72), 200-203. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n72/1990-8644-rc-16-72-200.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las tres rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. En *Mc Graw Hill* (Vol. 1, Número Mexico).
- Ibrahim, I. A. A., Ali, I. A., & Abdalla, M. S. (2017). *Educational Management, Educational Administration and Educational Leadership: Definitions and General concepts Thyroid Hormones View project Normal Values of Hemoglobin A1c (Hb A1c) and HbA1c level in Diabetes View project SAS Journal of Medicine (SASJM)*. December. <https://doi.org/10.21276/sasjm.2017.3.12.2>
- Jimenez-Cruz, J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 223-235. Recuperado de <https://doi.org/10.21676/23897856.2646>
- Lei, D. (2020). Education Management in the Age of Social Media. *International Core Journal of Engineering*, 6(10), 213-217. Recuperado de <https://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?docid=P20190813001-202010-202009240001-202009240001-213-217>
- Meza, L., Torres, J., & Mamani, O. (2020). Gestión educativa como factor determinante del desempeño de docentes de educación básica regular durante la pandemia Covid-19, Puno-Perú. *Apuntes Universitarios*, 11(1), 23-35. Recuperado de <https://doi.org/10.17162/au.v11i1.543>
- Mezher, T., Cuba, M., Calánchez, A., & Chávez Vera, K. (2016). La gestión educativa: proceso de transformación social. *Educación En Contexto*, 2(0), 228–243.
- MINEDU. (2016). *Lineamientos para la gestión educativa descentralizada*. Recuperado de [https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4735/Lineamientos para la gestión educativa descentralizada.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4735/Lineamientos%20para%20la%20gesti%20educativa%20descentralizada.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Pedrozo, Z., Fernández, P., & Raspa, G. (2018). Características del modelo de gestión educativa estratégica en instituciones públicas. *Praxis*, 14(2), 1-10. Recuperado de <https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/praxis/article/view/2666>
- Pérez, M. (2019). Action research in the teaching practice. A bibliometric analysis (2003-2017). *Magis*, 12(24), 177-192. Recuperado de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m12-24.ncew>
- PUCP. (2019). *Se presentó la Red Impulsores de la gestión Educativa GEDU-Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <https://departamento.pucp.edu.pe/educacion/noticias/se-presento-la-red-impulsores-la-gestion-educativa-gedu-peru>

- Puertas, P., Jiménez, J. L., Arrebola, R., Ruz, R., Martínez, A., & Valero, G. (2018). La Inteligencia Emocional En La Formación Y Desempeño Docente#: Una Revisión Sistemática. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 29(2), 128-142. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/reop/article/view/23157/18565>
- Sánchez, A., Zilberstein, J., Flores, I., & Azuara, V. (2020). Percepción, disposición y compromiso docente de las prácticas de gestión educativa en universidades mexicanas. *Enseño em Re-Vista*, 27(1), 1191-1213. Recuperado de <https://doi.org/10.14393/er-v27nea2020-1>
- Saravia, L., & López de Castilla, M. (2008). La Evaluación del Desempeño Docente. Perú, una Experiencia en Construcción. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(2), 75-91. Recuperado de <https://revistas.uam.es/riee/article/view/4667/5104>
- UNESCO. (2017). *Docentes*. Instituto de Estadística de la Unesco. Recuperado de <https://es.unesco.org/themes/docentes>
- UNESCO. (2018). *¿Qué determina el buen desempeño de un docente?* Noticias UNESCO. Recuperado de <https://es.unesco.org/news/que-determina-buen-desempeño-docente>
- Yovera, J. (2020). La gestión educativa universitaria venezolana: un planteamiento desde la acción transcompleja. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(3), 541-550. Recuperado de <https://doi.org/10.36390/telos223.05>
- Zhang, X. (2020). The Influence of Big Data on China's Higher Education Management and Improvement Strategies. *International Journal of Social Science and Education Research*, 3(11), 233-238. Recuperado de <https://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?docid=P20190819001-202011-202010220001-202010220001-233-238>

ENLACE ALTERNATIVO

<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/HACEDOR/article/view/2122> (html)