

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
SEDE HEREDIA

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en  
Administración Educativa

**La gerencia educativa, el desafío para transformar la calidad educativa  
de las escuelas multigrado.**

Escuelas Cabuya, Mal País y Moctezuma, circuito escolar 02. Dirección Regional de Educación  
Peninsular,

Periodo de ejecución, año 2022

Sonia Elena Álvarez Castro

Puntarenas, junio, 2022.

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE HEREDIA

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en

Administración Educativa

**La gerencia educativa, el desafío para transformar la calidad educativa  
de las escuelas multigrado.**

Escuelas Cabuya, Mal País y Moctezuma, circuito escolar 02. Dirección Regional de Educación

Peninsular,

Periodo de ejecución, año 2022.

Sonia Elena Álvarez Castro

Puntarenas, junio, 2022

### **Resumen**

El presente artículo académico tiene como objetivo analizar las acciones de gerencia educativa utilizadas en escuelas multigrado, que impactan en los procesos educativos, mediante la implementación de un cuestionario y una entrevista semiestructurada, para la valoración del fortalecimiento de la calidad educativa. Para su realización se propone una investigación de tipo descriptiva fundamentada en el paradigma racionalista – cuantitativo, enfocada en la investigación de tipo mixta cuyo propósito es el fortalecimiento de la calidad educativa a través de la gerencia educativa. Los principales resultados reflejan que la gerencia educativa sigue siendo el desafío para la transformación de la calidad educativa, propone un gestor educativo que propicie el compromiso, la participación, la toma de decisiones y el empoderamiento, un gerente educativo que transforme sus vulnerabilidades en fortalezas a partir de la aplicación de estrategias de gerencia educativa pertinentes.

*Palabras claves:* calidad educativa, gerencia educativa, pedagógica, directiva, financiera, y comunitaria

### **Abstrac**

The goal of this academic article is to analyze the actions of educational management used in multigrade schools, which impacts on educational processes, through the implementation of a questionnaire and a semi-structured interview, for the assessment of the strengthening of educational quality. To carry it out, a descriptive research based on the rationalist-quantitative paradigm is proposed, it's going to be focused on mixed-type research whose purpose is to strengthen educational quality through educational management. The results reflect that educational management continues to be a challenge for the transformation of educational quality, proposes an educational manager that fosters commitment, participation, decision-making and empowerment, an educational manager that transforms their vulnerabilities into strengths based on the application of pertinent educational management strategies.

*Keywords:* educational quality, educational, pedagogical, managerial, financial and community management.

---

<sup>1</sup>Sonia Elena Álvarez Castro. Funcionaria del Ministerio de Educación Pública desde 1997. Cuenta con 25 años de experiencia. Actualmente labora como docente en la Dirección Regional Peninsular, es estudiante de la Maestría en Administración Educativa de la Universidad San Isidro Labrador. Correo electrónico: sonielena29@gmail.com

La gerencia educativa el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado.

Las escuelas multigrado se caracterizan por ser centros educativos atendidos por uno o dos docentes, de los cuales uno de ellos cumple a manera de recargo labores administrativas. En estas instituciones educativas el docente atiende a dos o más niveles educativos al mismo tiempo, “por lo que la organización administrativa, curricular y didáctica es distinta a la que tienen los centros que agrupan al alumnado por niveles” (Salas, et al, 2013, p.3). razón de más para repensar y reestructurar la administración educativa como un nuevo escenario para la gestión educativa, de manera tal que los procesos educativos sean pertinentes, eficaces y eficientes.

Esas características asimétricas, propias de las escuelas multigrado, requieren de un tipo de gestión que le apueste al cambio, que le apueste a transformar sus realidades en búsqueda de fortalecer la calidad educativa y en sí promover calidad de vida para las personas participantes de los procesos educativos. Para Ramírez-Reyes (2004). Mencionado por Ospina et al (2017), “la gerencia educativa implica la consideración de diferentes desafíos para el contexto de las instituciones dedicadas a la formación del ser humano” (Ospina et al, 2017, p.190). Desafío que de ser asumidos con visión a futuro a la postre garantizará ambientes propicios para cerrar las brechas existentes entre las escuelas multigrado-rurales, razón por la cual, urge entonces voltear las miradas, proponer otras formas de gestionar la educación

#### **Preguntas generadoras:**

1. ¿Necesita la escuela multigrado un currículo diferente?
2. ¿Se adapta a la escuela multigrado la gerencia educativa?,
3. ¿Promueve la gerencia educativa calidad y promoción para la vida en escuelas multigrado?

#### **Planteamiento del problema:**

El desafío eminente que presentan las escuelas multigrado en Costa Rica refleja estadísticas de logro educativo bajas, índices de calidad de vida por debajo de la media, porcentajes altos de migración y desempleo, así como altos índices de pobreza y vulnerabilidad. Según el último Estado de la Educación 2021, Costa Rica atraviesa un “apagón educativo”, y si a ese apagón le sumamos la inequidad económica, social y cultural inmersa y tatuada en las comunidades rurales, espacios propios para el desarrollo de las escuelas multigrado, el reto es mayor, Costa Rica, a pesar de que históricamente ha promovido esfuerzos

La gerencia educativa el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado. significativos para “consolidar un sistema educativo que responda a las necesidades de la población y al desarrollo del país” (Cartín, 2018, p.11), siguen siendo las escuelas rurales los espacios educativos que presentan mayor inequidad, mayor desigualdad si se comparan con espacios educativos urbanos e incluso al compararlos con espacios educativos similares en zonas rurales distintas. Por lo tanto, se plantea a modo de problema de investigación, ¿Cómo fortalecer la calidad educativa en las escuelas multigrado, Cabuya, Mal País y Moctezuma, del circuito 02 de la Dirección Regional Peninsular a través de la gerencia educativa?, en búsqueda de que la calidad educativa responda a las necesidades de la población estudiantil y reducir las brechas existentes.

### **Objetivo general**

Analizar las acciones de gerencia educativa utilizadas en las escuelas multigrado, Cabuya, Mal País y Moctezuma, del circuito 02 de la Dirección Regional Peninsular que impactan en los procesos educativos, mediante la implementación de cuestionarios para la valoración del fortalecimiento de la calidad educativa.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las acciones de gestión administrativa que desarrollan las personas administradoras en las escuelas multigrado, Cabuya, Mal País y Moctezuma del circuito 02 de la Dirección Regional Peninsular
- Reconocer las características de vulnerabilidad que presentan las escuelas multigrado, Cabuya, Mal País y Moctezuma del circuito 02 de la Dirección Regional Peninsular que perjudican la calidad educativa.

### **Antecedentes**

Las escuelas multigrado-participantes de esta investigación pertenecen al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación Peninsular. Dichas instituciones educativas, tienen en común que son Direcciones Uno (D1), y todas ellas quedan en el litoral pacífico de Costa Rica al sureste y suroeste de la Península de Nicoya, en el distrito 11 Cóbano, del cantón central de Puntarenas. Las escuelas mencionadas están ubicadas en caseríos que llevan los mismos nombres de las escuelas, caseríos comunitarios que históricamente han desarrollado su economía a través de la pesca artesanal, comunidades cultural, educativa y económicamente

La gerencia educativa el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado.

vulnerables, comunidades que “han vivido tradicionalmente en una situación de enorme pobreza, y en muchos casos sin una especial atención por parte de las políticas públicas, siendo claramente invisibilizadas” (Cañada, 2011, p.2).

Comunidades que de golpe transformaron su economía al turismo, un turismo descontrolado que a la postre ha generado inequidad y desigualdad. Comunidades que necesitan virar sus miradas y apostarle a la educación, a una educación que transforme sus realidades a partir de procesos de gestión educativa, “porque la educación es un importante medio de movilidad social y contribuye al desarrollo de un pueblo” (Ferlini, 2018, p.34).

Se convierte la revisión bibliográfica en elemento trascendental en un proceso de investigación, en una “etapa fundamental [...] y debe garantizar la obtención de la información más relevante en el campo de estudio” (Gómez-Luna et al, 2014, p.158). A nivel Latinoamericano existen diferentes trabajos relacionados con la gestión educativa aplicada a contextos rurales y/o escuelas multigrado, por ejemplo, se puede mencionar a Forero, (2013). Quien con su tesis titulada: “El rol del docente en la gestión educativa de la escuela rural multigrado”, realiza una exhaustiva investigación para optar por su maestría en educación, la cual fue elaborada, y aplicada en Cundinamarca, Colombia, la autora “plantea un ejercicio de reflexión y análisis por el campo de la gestión escolar y de las prácticas educativas en las escuelas rurales como temática general, por ser en éstas donde se generan aspectos relevantes y específicos relacionados con la gestión escolar en Colombia” (Forero, 2013, p.5).

En México Ezpeleta (1997), propone la gestión educativa como elemento necesario para transformar las necesidades en las escuelas rurales multigrado-mexicanas, que a lo largo de la historia olvidaron ser para transformarse en réplicas de otras instituciones educativas generando mayor inequidad y desigualdad.

“Si la gestión puede entenderse como el conjunto de estrategias para acercar las formas de operación institucional del servicio educativo a la finalidad específica de la escuela —ofrecer enseñanza y provocar aprendizajes—, se estaría revitalizando la centralidad de la enseñanza en su movimiento institucional” (Ezpeleta, 1997, p.102).

En Perú, García (2021), efectúa una investigación no experimental, con la finalidad de “analizar el modelo

La gerencia educativa el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado.

de gestión escolar actual de las escuelas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio, región Cajamarca, Perú, se enmarca dentro del paradigma de la Nueva Gestión Pública y el enfoque por procesos” (García, 2021, p.1), el autor analiza las condiciones de la escuela multigrado rural peruana, y “diseña una propuesta de gestión escolar para las Instituciones educativas públicas multigrado de la provincia de San Ignacio” (García, 2021, p.3).

En Costa Rica Miranda, (2018), publica un artículo titulado *La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1: Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica*, el artículo en mención hace referencia

“al fortalecimiento de la gestión directiva que desarrollan maestras y maestros que laboran en escuelas unidocentes y dirección 1, localizadas en comunidades rurales de la zona de Sarapiquí en Costa Rica, con el propósito de contribuir al mejoramiento de la educación de estas instituciones, mediante la implementación de una propuesta de capacitación que incluye los dos principales componentes de su gestión: el pedagógico y el administrativo” (Miranda, 2018, p.2)

Además, también en Costa Rica, Torres (2014), realiza un estudio cualitativo en el cual “determina la gestión efectiva de los centros educativos Dirección Uno, con el propósito de velar por el sano cumplimiento de los fines y objetivos de la educación costarricense” (Torres, 2014, p.89), investigación realizada en el circuito educativo 06 de la Dirección Regional de Educación Norte – Norte, quien en su investigación, indica variables considerables como lo son: el recargo de funciones en directores, la descontextualización de contenidos académicos, así como la falta de recursos que posibilitan obtener calidad educativa.

## **Metodología**

Este apartado, expone el diseño investigativo, explica el tipo de investigación a realizar, el paradigma investigativo en que se fundamenta, así como el enfoque de investigación, el diseño de la investigación que da origen a este artículo, las fuentes de información, los participantes, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos y los instrumentos de información, de modo tal que, posibilite “dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados” (Cortés, et al, 2004,p.8).

La gerencia educativa el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado.

### **Tipo de investigación:**

La investigación que origina este artículo especializado es de tipo descriptiva ya que pretende a partir de la aplicación de cuestionarios medir “de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren” (Hernández, 2006, p.61). en este caso las variables a analizar serían calidad educativa, gerencia educativa, pedagógica, directiva, financiera, y comunitaria.

### **Paradigma investigativo:**

Dicha investigación se fundamenta en el paradigma positivista, conocido también como racionalista -cuantitativo, el cual “busca los hechos o causas de los fenómenos sociales independientemente de los estados subjetivos de los individuos” (Martínez, 2013, p.2). ya que la propuesta investigativa pretende analizar las acciones de gerencia educativa utilizadas para el fortalecimiento de la calidad educativa.

### **Enfoque de investigación:**

En cuanto al enfoque de investigación se propone un enfoque de tipo mixto, “la investigación mixta no es reemplazar, [...] sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”. (Hernández, 2014, p.532), ya que amalgamar enfoques de investigación, permite que el investigador sea más flexible, volátil y juicioso, permite “lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno” (Hernández, 2014, p.537). aplicar este enfoque de investigación permite analizar los datos recolectados y amalgamarlos con la teoría de manera tal que, las dinámicas de gestión educativa fortalezcan los espacios para la construcción de calidad educativa.

### **Diseño de la investigación:**

Con la finalidad de responder al problema establecido se establece un plan, una estrategia, una ruta a seguir, para el diseño específico de esta investigación se propone un diseño mixto de triangulación concurrente (DITRIAC), el cual analiza e interpreta los datos cualitativos y cuantitativos al mismo tiempo con la finalidad de “confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos” (Hernández, 2014, p.557). El propósito de este estudio mixto concurrente de triangulación es el fortalecimiento de la calidad educativa en las escuelas multigrado, Cabuya, Moctezuma y Mal País del circuito 02 de la Dirección Regional Peninsular a través de la gerencia educativa.



La gerencia educativa el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado.

### **Participantes:**

En toda investigación, definir a las y los participantes es trascendental, de ellas y ellos depende la muestra, dependen la recolección de datos y el análisis de estos, o sea el objetivo primordial de toda investigación “se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio” (Hernández, 2014, p.172). en el caso específico de la investigación que da origen a este artículo las participantes son tres docentes con recargo administrativo de dirección de género femenino que oscilan entre los 35 a 45 años. Quienes cuentan con grados académicos, dos de ellas, licenciatura en administración educativa y una de ellas maestría en la misma rama y experiencia en la administración educativa de 2 a 6 años. De las participantes con recargo de dirección ninguna es de la zona, las tres migraron desde el Gran Área Metropolitana a la zona en busca de experiencia administrativa.

### **Población y muestra:**

La muestra corresponde a la población participante en el proceso investigativo, como se detalló anteriormente las participantes son docentes con recargo administrativo, para Teddlie y Yu (2007), mencionado por Hernández (2014) “en cualquier diseño mixto, las muestras involucradas pueden provenir de diferentes poblaciones y ser elegidas por distintas estrategias (probabilísticas o por propósitos)” (Hernández, 2014, p.568). La población escogida para esta investigación consta de tres docentes de I y II ciclo con recargo administrativo de dirección. A continuación, se detalla en la tabla la cantidad de participantes, el género, y el grado académico de las participantes que son población y muestra para esta investigación.

| Participantes                       |          |             |        |        |                 |     |     |
|-------------------------------------|----------|-------------|--------|--------|-----------------|-----|-----|
| Docentes con recargo administrativo | Género   | Experiencia |        |        | Grado académico |     |     |
| 3                                   | Femenino | 2 años      | 4 años | 6 años | MSc             | Lic | Lic |

### **Técnicas de recolección de información:**

Según Fakis, Hilliam, Stoneley y Townend, (2013) y Axinn y Pearce, (2006), mencionados por Hernández, 2014, los métodos mixtos posibilitan la codificación y el análisis de datos de forma textual transformando datos cuantitativos a cualitativos y viceversa)” (Hernández, 2014, p.570). Para este caso específico se

La gerencia educativa el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado.

plantea la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas y de una entrevista semiestructurada, ambos instrumentos dirigidos a las participantes, muestra población definida y descrita anteriormente.

Análisis documental: dentro del desarrollo investigativo, forma parte trascendental el análisis previo de documentación relacionada con la temática en estudio, forjando en la investigadora posicionamientos reflexivos desde la teoría.

Cuestionario: Según Chasteauneuf, (2009), mencionado por Hernández (2014), un cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, 2014, p.217).

Entrevista semi estructurada: según Ryen, (2013); y Grinnell y Unrau, (2011), mencionados por Hernández (2014), “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos” (Hernández, 2014, p.403)

#### **Instrumentos de recolección de datos:**

Como se detalló anteriormente, para la recolección de datos se utilizó el análisis documental de archivo bibliográfico establecido como antecedentes que permite tanto al lector como a la investigadora construir un parámetro teórico con posicionamiento fundamentado sobre la temática en estudio.

Posteriormente se diseña un cuestionario con preguntas cerradas con la finalidad de reconocer las características de vulnerabilidad que presentan las escuelas multigrado, Cabuya, Mal País y Moctezuma, del circuito 02 de la Dirección Regional Peninsular que perjudican la calidad educativa, el cual consta de veinte preguntas, de las cuales una corresponden a información general, dos a preguntas cerradas de respuesta si o no, diecisiete preguntas tipo escalamiento Likert, que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Hernández, 2014, p.). Asimismo, se indica que dos de ellas corresponden a información general, tres miden el subtema de gerencia educativa, una de ella la toma de decisiones, nueve miden la calidad de la educación y cuatro de ellas la gestión administrativa.

También, se diseña una entrevista semi estructurada con el objetivo de identificar las acciones de gestión administrativa que desarrollan las personas administradoras en las escuelas multigrado, Cabuya, Mal País y Moctezuma del circuito 02 de la Dirección Regional Peninsular, la cual consta de nueve ítems; dos de ellos

La gerencia educativa el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado.

constan de dos preguntas cada uno y los siete ítems restantes constan de una pregunta cada una, para un total de once preguntas que miden subtemas como: gestión directiva en tres de las preguntas, gestión pedagógica en otras tres preguntas, gestión de la comunidad en dos preguntas y por último gestión financiera en tres preguntas más para un total de once preguntas.

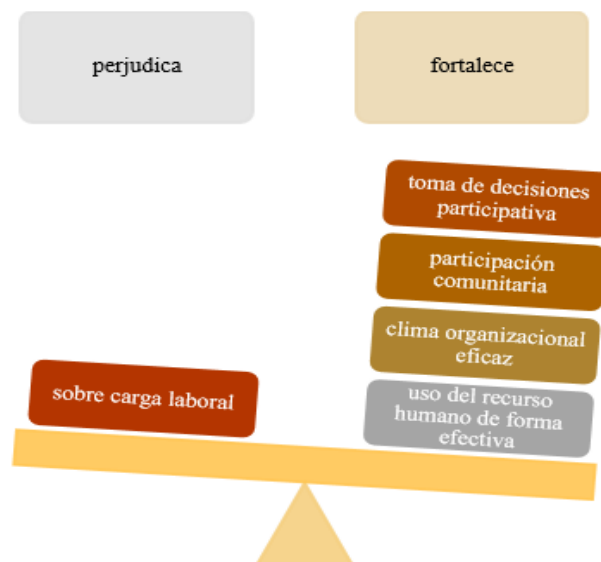
### **Análisis de resultados:**

A partir de los instrumentos aplicados es posible presentar los hallazgos más relevantes y significativos, se recalca que, a partir, de la toma de decisiones participativa y asertiva que involucre a todos los entes de la comunidad educativa, se potencian liderazgos que fortalecen la calidad educativa. Que la multiplicidad de funciones afecta de manera significativa la aplicación de la gerencia educativa estratégica. Que gestar una mediación pedagógica contextualizada, que utilice herramientas tecnológicas y que incorpore herramientas socioafectivas fortalece la calidad educativa. Que la ejecución oportuna y eficaz de los recursos financieros impacta en la calidad educativa. Que potenciar el recurso humano de forma efectiva, eficaz y eficiente, gesta calidad educativa.

Al preguntarle a las docentes – directoras de las escuelas participantes sobre si consideran oportuno aplicar la gerencia educativa como herramienta administrativa para el fortalecimiento de la calidad educativa, (preguntas del cuestionario 6-7-8-13-14), las entrevistadas están de muy de acuerdo, en la importancia de involucrar a la comunidad educativa en la toma de decisiones, así como en la necesidad de gestar un clima organizacional eficiente y eficaz, que satisfaga las necesidades de la comunidad educativa, además, consideran indispensable para gestar la educación de calidad la utilización del recurso humano de forma efectiva, eficaz y eficiente, por otra parte las entrevistadas consideran necesario establecer espacios de participación comunitaria para gestar la educación de calidad. Además, las participantes consideran, (están muy de acuerdo) con que la sobrecarga laboral, (pregunta del cuestionario #18) afecta la gestión administrativa perjudicando de manera significativa la calidad de la educación. La siguiente figura muestra aspectos que perjudican la gestión educativa y aspectos que fortalecen dicha gestión en la búsqueda de la calidad educativa. Datos recabados de las preguntas del cuestionario 6-7-8-13-14-18.

*Figura N°1*

La gerencia educativa el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado.



Fuente. Obtenido con base en información extraída del cuestionario.

Asimismo, las docentes consultadas consideran que dentro de la gestión educativa se le debe dar importancia a la gestión pedagógica, están de acuerdo en que para gestar educación de calidad se debe dar énfasis en la contextualización del currículo, la implementación de una mediación pedagógica innovadora a partir de la utilización de herramientas tecnológicas y la incorporación de herramientas socioafectivas, (preguntas del cuestionario 9- 10- 11- 15).

Según las docentes – administrativas consultadas, es la labor gerencial la encargada de transformar la escuela y promover calidad educativa, razón por la cual la utilización de los recursos financieros y tecnológicos es un aspecto que muestra la vulnerabilidad que poseen las escuelas multigrado para gestar la educación de calidad ya que, la falta de recursos financieros y/o tecnológicos perjudica la calidad educativa, además, las participantes están muy de acuerdo con que la tramitología para la ejecución de recursos es engorrosa, afecta la gestión administrativa y perjudica la calidad de la educación.

En cuanto a la entrevista semiestructurada, las participantes coinciden en que para gestar la educación de calidad se necesita de un compromiso constante por parte del administrativo, por parte de las personas docentes, por parte de la comunidad educativa, que se refleje en la participación dinámica, así como en la apropiación de la escuela como elemento de pertenencia, a partir de diferentes acciones, técnicas y herramientas organizativas, a partir de objetivos priorizados, de metas claras y concisas que se refleje en la

La gerencia educativa el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado.

ejecución eficaz y eficiente de los recursos. Además, dos de las entrevistadas coinciden en la necesidad de reformar la estructura de gestión por parte de la Juntas de Educación de manera que la tramitología presupuestaria sea menos engorrosa y más efectiva.

Dentro de la gestión directiva, (preguntas 1 y 2) de la entrevista semiestructurada, las participantes indican como acciones estratégicas para realizar una gestión directiva eficaz y eficiente una comunicación abierta, asertiva y recíproca, un liderazgo dinámico, empoderado, motivado y creativo. Para lograrlo desde la gestión directiva (pregunta 3a y 3b), las participantes apuntan a la planificación organizada, detallada, dinámica y participativa involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa (Junta de Educación – personal docente y administrativo – estudiantes y padres/ madre de familia), apuntan a delegar funciones, apuntan a empoderar a la comunidad educativa, apuntan a motivar la creatividad, a potenciar liderazgos y habilidades para de esta forma lograr los objetivos administrativos y pedagógicos con eficiencia y eficacia accionares que se muestran en la siguiente tabla.

*Tabla N°1 acciones estratégicas para realizar una gestión directiva eficaz y eficiente*

| <i>Acciones estratégicas</i> | <b>Ejemplos</b>   |
|------------------------------|---|
| <i>Planificación</i>         | Detallada<br>Participativa<br>Que delega funciones<br>Empodera a la comunidad educativa |
| <i>Comunicación</i>          | Asertiva<br>Abierta<br>Recíproca  |
| <i>Liderazgo</i>             | Dinámico<br>Empoderado<br>Motivado<br>Creativo  |

Fuente. Obtenido con base en información extraída de la entrevista semi estructurada

En cuanto a las preguntas de la entrevista semiestructura 4a y 4b, las participantes, docentes con recargo administrativo, señalan que a pesar de que desde la política educativa y desde la transformación curricular se recalca la contextualización del currículo para promover calidad educativa, en las escuelas multigrado el currículo deja vacíos indican dos de ellas y para otra, no responde a las necesidades propias de la zona. Las tres participantes consideran necesario no solo contextualizar sino también ofrecer toda la malla curricular para de alguna manera cerrar brechas y promover calidad educativa.

La gerencia educativa el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado.

Las participantes hacen énfasis en que una participación dinámica, motivada, empoderada e integradora en donde la comunidad sienta como suya la escuela y viceversa, agiliza la toma de decisiones pertinentes, dirige el rumbo para el éxito, por lo tanto, consideran necesario realiza las siguientes acciones para acercar, involucrar y hacer participar a la comunidad en los procesos de gestión educativa: formar comités de apoyo institucional con padres/ madres de familia, participar en actividades sociales y culturales organizados por otras instituciones de la comunidad, fortalecer alianzas con las instituciones públicas o privadas existentes en la comunidad, tomar en cuenta las necesidades particulares de cada miembro de la comunidad educativa, generar conciencia de que la responsabilidad de alcanzar el éxito es de toda la comunidad educativa (preguntas 5 y 6 de la entrevista semi estructurada).

En cuanto a la gestión financiera, (preguntas 7 – 8a – 8b), las participantes consideran que para la realización de PAT, presupuestos y ejecución de recursos la toma de decisiones no debe recaer solamente en la Junta de Educación, sino, debe ser un proceso participativo que involucre a la comunidad educativa quien activamente priorice y determine las necesidades. Por otra parte, consideran que las escuelas multigrado por su dinámica socio cultural y económica deberían tener una estructura distinta para la ejecución efectiva y eficaz de los recursos, que, de manera fiscalizada, esos recursos sean parte de la economía de la misma zona, las tres participantes coinciden en que la burocracia y las trabas engorrosas perjudican no solo la ejecución de recursos sino también la realización de presupuestos, una de las participantes proponen fiscalización, regulación, apoyo y capacitación por parte del MEP para que la gestión presupuestaria, contratación administrativa y la ejecución de recursos sea eficaz y eficiente, dos de las participantes propone una fiscalización dinámica y participativa a cargo de la misma comunidad educativa con intervención de la persona contadora y un miembro administrativo de las direcciones regionales de educación encargado de fiscalizar las Juntas Educativas de las escuelas multigrado, además ella misma plantea que las Juntas de Educación en escuelas multigrado por cantidad de población deberían reducirse a tres miembros, para de esa forma agilizar los procesos de gestión presupuestaria, contratación administrativa y la ejecución de recursos de forma x eficiente y eficaz.

La gerencia educativa el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado.

### **Discusión**

Con respecto al objetivo general cuando se analizan las acciones de gerencia educativa utilizadas en las escuelas multigrado, Cabuya, Mal País y Moctezuma, del circuito 02 de la Dirección Regional Peninsular que impactan en los procesos educativos y correlacionarlos con la información obtenida de la implementación de los instrumentos de recolección de datos y con las preguntas generadoras, se puede recalcar que la gerencia educativa promueve calidad educativa y se adapta a la escuela multigrado, siempre y cuando esta gerencia educativa promueva espacios de participación y comunicación asertiva y recíproca, potencie liderazgos para la toma de decisiones, fortalezca el empoderamiento a partir de la motivación y la creatividad.

La teoría indica que es la gerencia educativa la encargada de planificar, dirigir, orientar y conducir las acciones para lograr objetivos a corto mediano y largo plazo “gestionar en la complicada actualidad educativa pide reglas simples que posibiliten la toma de decisiones participativas, compartidas y, sobre todo, eficaces” (Marcias, 2016, p.346).

Por otra parte, la aplicación de instrumentos de recolección de datos deja en evidencia que la escuela multigrado necesita de un currículo diferente, (pregunta generadora #1), un currículo pertinente que responda a las necesidades del mundo rural, en este caso a las necesidades costeras de la Península de Nicoya, desde la teoría Ezpeleta (1997) indica que lo anterior es el resultado de aplicar a manera de receta médica “la estructura conocida y disponible de escuela, nacida para medios urbanos, [...] al medio rural” (Ezpeleta, 1997, p.105). Contextualizar el currículo no es siempre la medicina a la enfermedad, pensar en aplicar una programación diseñada para una población específica y replicarla en espacios distintos genera inequidad, genera desigualdad, genera desarraigo identitario, pues fortalece el ideal de que la calidad educativa depende de las necesidades de otras realidades, razón de más por la cual Miranda (2011) propone “promover aspectos básicos para una educación rural, con rasgos claramente diferentes de la educación que se desarrolla en las zonas urbanas” (Miranda, 2011, p.95), de manera que la calidad educativa sea reflejada en las prácticas sociales, económicas y culturales de las comunidades gestando calidad de y para la vida.

En cuanto a las pregunta generadora #2, se adapta la escuela multigrado a la gerencia educativa, no sólo se

La gerencia educativa el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado.

adapta debería de ser la herramienta para gestar la calidad educativa, una calidad educativa que se refleje en la calidad de vida de las personas estudiantes, de sus familias, de las comunidades, a partir de la innovación, a partir de un desarrollo endógeno que geste el diálogo y empodere a las comunidades en la búsqueda de sus necesidades y la resolución de sus conflictos, a través de un gerente educativo dinámico, flexible capaz de realizar “acciones concretas en la escuela,[...], generando alianzas, [...] fortaleciendo los lazos [...], capacitando a sus docentes y buscando apoyo de expertos en [...], trabajar continuamente en el currículo y adaptarlo a las necesidades”(Collazos, et al. 2017, p.20).

La investigación hace referencia que las administradoras educativas participantes a pesar de que conocen el concepto de gestión educativa siguen aplicando estrategias administrativas poco pertinentes, tradicionales y meramente documentarias.

En cuanto a la pregunta generadora #3, promueve la gerencia educativa calidad y promoción para la vida en escuelas multigrado, según la investigación realizada, es la gerencia educativa determinante para generar calidad educativa y promoción de vida, más, sin embargo, la realidad es otra, la investigación refleja un divorcio eminente entre lo que la teoría establece y lo que la realidad permite o realiza. Según el Informe del Estado de la Educación 2021, es necesario y de carácter urgente “transformar la docencia y la gestión educativa” (p.31), para garantizar calidad de vida.

Por otra parte, el análisis de datos refleja que la estructura dinámica de Junta de Educación debe de ser distinta, apropiada y pertinente con las necesidades de la comunidad educativa (objetivo específico #1), además, evidencia aspectos de vulnerabilidad (objetivo específico #2), que afectan que la gestión educativa sea eficaz y eficiente que tiene que ver con la gestión financiera y la ejecución de los recursos tanto para la mediación pedagógica como para la gestión administrativa. Según Miranda (2018), la sobre carga laboral, así como la descontextualización en la planificación administrativa o gerencial inciden de sobre manera en la calidad educativa ya que las escuelas multigrado “corren el riesgo de desaprovechar recursos y mal lograr proyectos consignados a elevar la calidad, pertinencia y equidad de la educación” (Miranda, et al, 2018, p.7).



La gerencia educativa el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado.

### **Conclusiones**

- El estudio realizado conlleva a indicar que la gerencia educativa sigue siendo el desafío para la transformación de la calidad educativa de las escuelas multigrado Cabuya, Mal País y Moctezuma, por lo tanto, el gestor administrativo, busca la calidad educativa partiendo del compromiso, de la participación comunitaria, de la comunicación asertiva y recíproca, de la toma de decisiones que participativa, del empoderamiento, de la apropiación de los recursos, de un clima organizacional que satisfaga las necesidades, de la contextualización, de una mediación pedagógica innovadora.
- Los gestores administrativos de las escuelas multigrado de Cabuya, Mal País y Moctezuma consideran indispensable para la valoración del fortalecimiento de la calidad educativa la aplicación cotidiana de acciones estratégicas de gerencia educativa como: la optimización el recurso humano a través de la potencialización de liderazgos dinámicos, creativos y motivados, el diseño de una planificación participativa, detallada, minuciosa, exhaustiva que potencie habilidades, el empoderamiento como herramientas para la delegación de funciones efectiva y eficaz en la búsqueda del logro de objetivos pertinentes.
- Los resultados obtenidos apuntan que, hablar de implementación de herramientas tecnológicas dentro de la mediación pedagógica, debido en gran manera al acceso a internet sigue siendo un desafío para la transformación de la calidad educativa de las escuelas multigrado Cabuya, Mal País y Moctezuma. Por otra parte, el estudio señala que la multiplicidad de funciones afecta la aplicación de la gerencia educativa eficiente y eficaz, perjudicando de manera significativa la calidad educativa. Este mismo estudio señala como desafío la estructura establecida en el Reglamento General de Juntas de Educación y/o Administrativas, la cual no es pertinente con las necesidades de los centros educativos participantes y genera que la tramitología para la aprobación de presupuestos, los procesos de contratación administrativa y la ejecución de recursos sea engorrosa y entrabada, el trabajo de las escuelas participantes es arduo para transformar los desafíos en calidad educativa desde la gerencia educativa

## Referencias Bibliográficas

- Cartín, D. (2018). *Escuelas Públicas Unidocentes en Costa Rica: Historia y Situación Actual (1960-2016)* Dirección de Planificación Institucional San José, Costa Rica. recuperado en: [https://www.mep.go.cr/indicadores\\_edu/BOLETINES/uni.pdf](https://www.mep.go.cr/indicadores_edu/BOLETINES/uni.pdf)
- Cañada, E. (2011). Comunidades costeras en lucha. *Opiniones en desarrollo. Programa Turismo Responsable* Artículo núm. 12. Recuperado en: <https://www.nacionmulticultural.unam.mx/mezinal/docs/6150.pdf>
- Cerdas, Virginia, et al. (2018) *Hacia una nueva comprensión de cómo hacer gestión pedagógica*. 1. ed. – Heredia, Costa Rica : Universidad Nacional. CIDE. División de Educación para el Trabajo. ISBN: 978-9968-852-54-8. Recuperado en: <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18865/Libro%20Hacia%20una%20nueva%20compresio%CC%81n%20de%20co%CC%81mo%20hacer%20gestio%CC%81n%20%20Pedago%CC%81gica.%20Web%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Collazos, N. et al (2017). El gerente educativo como gestor del desarrollo endógeno y la innovación educativa en zonas rurales. *Revista Planilla educativa, ISSN-e 1657-4672, Vol. 19, N° 1, pp.13-26.*  
Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6157570>
- Cortés, M. et al. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Universidad Autónoma del Carmen Av. Concordia, calle 56, No. 4, CP. 24180 Ciudad del Carmen, Campeche, México Tel: (01 938) 381 – 10 – 18 ISBN: 968 – 6624 – 87– 2. Recuperado en: [https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia\\_investigacion.pdf](https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf)
- Ezpeleta, J. (1997). Algunos desafíos para la gestión de las escuelas multigrado. *Revista Iberoamericana De Educación, 15*, 101-120. Recuerado en: <https://doi.org/10.35362/rie15n1123>
- Ferlini, H. et al. (2018). *Desarrollo y empleo en Puntarenas, reto social e institucional : memoria del foro*. –Universidad de Costa Rica, Sede Regional del Pacífico, ISBN 978-9930-9685-0-5. Recuperado en:

<https://www.srp.ucr.ac.cr/sites/default/files/MemoriasJornadasdeInvestigacion/Repositorio/Memoria.pdf>

Forero, I. Y. (2013). *El rol del docente en la gestión educativa de la escuela rural multigrado..* Recuperado en: <http://hdl.handle.net/20.500.12209/1091>.

García, H. (2021). Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio, Perú *Revista Educación*, vol. 45, núm. 2, Universidad de Costa Rica, Costa Rica recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44066178003>

Gómez-Luna, E. et al. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización *Dyna*, vol. 81, núm. 184, , pp. 158-163 *Universidad Nacional de Colombia Medellín, Colombia*. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/496/49630405022.pdf>

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*, McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Sexta edición, ISBN: 978-1-4562-2396-0.

Hernández, R. (2006). Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. *Mesología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Pp.57-68. Recuperado en: <https://idolotec.files.wordpress.com/2012/04/sampieri-cap-4.pdf>

Marcias, F. et al. (2016). Algunas consideraciones acerca de la gerencia educativa. *Revista Ciencias de la Educación*. ISSN: 2477-8818 Vol. 2, núm, pp. 342-352

Martínez, L. (2013). *Paradigmas de investigación* Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctico crítica. Recuperado en: [https://pics.unison.mx/wpcontent/uploads/2013/10/7\\_Paradigmas\\_de\\_investigacion\\_2013.pdf](https://pics.unison.mx/wpcontent/uploads/2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_2013.pdf)

Miranda, G (2011). Educación Especializada. *Revista Ciencias Sociales*, volumen 131- 132, pp.89-113. ISSN:0482-5276, Recuperado en: <https://revistas.ucr.ac.cr>

Miranda, L. et al. (2018).La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1: Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica. *Educare*, vol.22, n.3, pp.198-227. ISSN 1409-4258. Recuperado en: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.10>.

- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* ISSN 2007 - 7467 Vol. 7, Núm. 13. Recuperado en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v7n13/2007-7467-ride-7-13-00562.pdf>
- Ospina, A. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Revista Diálogos Saberes* No. 46 pp. 187-200 • Ejemplares: 500 • ISSN: 0124-0021 dialogo saberes. Recuperado en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1429/1063>
- Pino, J. y Castaño, M. (2019). Pertinencia y actualidad de la pedagogía amigoniana. *Revista Colombiana de Educación*, , num77-4925 doi: 10.17227/rce.. Recuperado en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rcde/n77/0120-3916-rcde-77-129.pdf>
- Torres, R. (2014). Gestión de los Centros Educativos de Educación Primaria, Tipo Dirección Uno, Circuito 06 Katira, Dirección Regional de Educación Zona Norte Norte. *Rev. Gestión de la Educación*, Vol. 4, N° 2, [89-117], ISSN: 2215-2288, recuperado en: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu>

**ANEXOS**

**#1 Instrumento de diagnóstico**

**#2 Cuestionario**

**#3 Entrevista semi estructurada**

**ANEXO #1**  
**DIAGNÓSTICO**

Objetivo:

- Determinar la necesidad de aplicar la gerencia educativa como herramienta para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado.

Objetivos específicos:

- Identificar las fortalezas y debilidades de la escuela Cabuya – Moctezuma – Mal País en el área administrativa
- Diseñar un FODA que permita establecer y analizar las debilidades y fortalezas de la escuela Cabuya.

Dirigido a docentes:

Indicaciones: Leo cada uno de los enunciados, escriba una X dentro del apartado que considere más oportuno.

1. Edad \_\_\_\_\_ Años de servicio \_\_\_\_\_

2. Indique el nivel académico

|              |              |          |
|--------------|--------------|----------|
| Bachillerato | Licenciatura | Maestría |
|--------------|--------------|----------|

3. Vive durante todo el año en la zona de Cóbano

|                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

4. Cuáles de los siguientes aspectos considera indispensables para gestar la educación de calidad.

Indique un 1 para el menos indispensable y un 7 para el más indispensable

|  |   |
|--|---|
|  | Aplicación y uso de herramientas tecnológicas en la mediación pedagógica      |
|  | Incorporación de herramientas socioafectiva en la mediación pedagógica        |
|  | Incorporación y uso del contexto dentro de la mediación pedagógica            |
|  | Utilización de los recursos financieros de forma efectiva, eficaz y eficiente |
|  | Utilización del recurso humano de forma efectiva, eficaz y eficiente          |
|  | Promoción de espacios de participación comunitaria                            |
|  | Incorporación al currículo de asignaturas contextualizadas                    |

5. ¿Cuál de los siguientes indicadores afectan la gestión administrativa en las escuelas multigrado  
Indique un 1 para el menos indispensable y un 7 para el más indispensable

|  |  |
|--|--|
|  | Falta de recursos financieros  |
|  | Recargo de funciones   |
|  | Tramitología engorrosa para la ejecución de los recursos   |
|  | Solicitud de exigencias administrativas poco pertinentes con respecto a la población estudiantil |
|  | Descontextualización del currículo   |
|  | Procesos comunicativos distorsionados entre escuela y comunidad                                  |
|  | Poco o nulo interés por parte de la comunidad en los procesos educativos                         |
|  | Desvinculación escolar   |
|  | Falta de recursos tecnológicos   |
|  | Uso de la TICs como herramientas pedagógicas   |
|  | Poco o nulo acceso a redes de internet   |

**ANEXO #2**  
**CUESTIONARIO**

Objetivo:

- Reconocer las características de vulnerabilidad que presentan las escuelas multigrado, Cabuya, Moctezuma, Mal País y La Delicias del circuito 02 de la Dirección Regional Peninsular que perjudican la calidad educativa.

Dirigido a docentes - administrativos

Indicaciones:

I- Leo cada uno de los enunciados, escriba una X dentro del apartado que considere más oportuno.

1. Indique el nivel académico

|                          |              |                          |              |                          |          |                          |           |
|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Bachillerato | <input type="checkbox"/> | Licenciatura | <input type="checkbox"/> | Maestría | <input type="checkbox"/> | Doctorado |
|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|

2. Trabaja actualmente en una escuela multigrado

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Si |
|--------------------------|----|

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | No |
|--------------------------|----|

3. Conoce sobre el término gerencia educativa

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Si |
|--------------------------|----|

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | No |
|--------------------------|----|

4. Considera oportuno aplicar la gerencia educativa en la escuela donde labora

|                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | Muy de acuerdo    |
| <input type="checkbox"/> | De acuerdo        |
| <input type="checkbox"/> | En desacuerdo     |
| <input type="checkbox"/> | Muy en desacuerdo |

5. Considera que aplicar la gerencia educativa en la escuela donde labora, fortalecería la calidad educativa

|                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | Muy de acuerdo    |
| <input type="checkbox"/> | De acuerdo        |
| <input type="checkbox"/> | En desacuerdo     |
| <input type="checkbox"/> | Muy en desacuerdo |



6. Considera trascendental involucrar a la comunidad educativa en los procesos de toma de decisiones en busca de calidad educativa

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Muy de acuerdo    |
|  | De acuerdo        |
|  | En desacuerdo     |
|  | Muy en desacuerdo |

7. Considera que el clima laboral es un aspecto necesario para gestar la calidad educativa

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Muy de acuerdo    |
|  | De acuerdo        |
|  | En desacuerdo     |
|  | Muy en desacuerdo |

8. Considera que en las escuelas multigrado se puede gestar la calidad educativa teniendo en cuenta aspectos como estrés y satisfacción laborales

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Muy de acuerdo    |
|  | De acuerdo        |
|  | En desacuerdo     |
|  | Muy en desacuerdo |

9. Considera que la aplicación y uso de herramientas tecnológicas en la mediación pedagógica es un aspecto indispensable para gestar la educación de calidad

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Muy de acuerdo    |
|  | De acuerdo        |
|  | En desacuerdo     |
|  | Muy en desacuerdo |

10. Considera que la incorporación de herramientas socioafectiva en la mediación pedagógica es un aspecto indispensable para gestar la educación de calidad

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Muy de acuerdo    |
|  | De acuerdo        |
|  | En desacuerdo     |
|  | Muy en desacuerdo |

11. Considera que la incorporación y uso del contexto dentro de la mediación pedagógica es un aspecto indispensable para gestar la educación de calidad

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Muy de acuerdo    |
|  | De acuerdo        |
|  | En desacuerdo     |
|  | Muy en desacuerdo |

12. Considera que la utilización de los recursos financieros de forma efectiva, eficaz y eficiente es un aspecto indispensable para gestar la educación de calidad

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Muy de acuerdo    |
|  | De acuerdo        |
|  | En desacuerdo     |
|  | Muy en desacuerdo |

13. Considera que la utilización del recurso humano de forma efectiva, eficaz y eficiente es un aspecto indispensable para gestar la educación de calidad

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Muy de acuerdo    |
|  | De acuerdo        |
|  | En desacuerdo     |
|  | Muy en desacuerdo |

14. Considera que la promoción de espacios de participación comunitaria es un aspecto indispensable para gestar la educación de calidad.

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Muy de acuerdo    |
|  | De acuerdo        |
|  | En desacuerdo     |
|  | Muy en desacuerdo |

15. Considera que incorporación al currículo de asignaturas contextualizadas es un aspecto indispensable para gestar la educación de calidad

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Muy de acuerdo    |
|  | De acuerdo        |
|  | En desacuerdo     |
|  | Muy en desacuerdo |

16. Considera que es la labor gerencial la encargada de transformar la escuela y promover calidad educativa

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Muy de acuerdo    |
|  | De acuerdo        |
|  | En desacuerdo     |
|  | Muy en desacuerdo |

17. Considera que la falta de recursos financieros afecta la gestión administrativa perjudicando de manera significativa la calidad de la educación

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Muy de acuerdo    |
|  | De acuerdo        |
|  | En desacuerdo     |
|  | Muy en desacuerdo |

18. Considera que el sobre cargo de funciones afecta la gestión administrativa perjudicando de manera significativa la calidad de la educación

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Muy de acuerdo    |
|  | De acuerdo        |
|  | En desacuerdo     |
|  | Muy en desacuerdo |

19. Considera que la tramitología para la ejecución de recursos es engorrosa y afecta la gestión administrativa perjudicando de manera significativa la calidad de la educación

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Muy de acuerdo    |
|  | De acuerdo        |
|  | En desacuerdo     |
|  | Muy en desacuerdo |

20. Considera que la falta de recursos tecnológicos y el acceso a redes de internet afecta la gestión administrativa perjudicando de manera significativa la calidad de la educación

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | Muy de acuerdo    |
|  | De acuerdo        |
|  | En desacuerdo     |
|  | Muy en desacuerdo |

### ANEXO #3

#### ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Objetivo:

- Identificar las acciones de gestión administrativa que desarrollan las personas administradoras en las escuelas multigrado, Cabuya, Moctezuma y Mal del circuito 02 de la Dirección Regional Peninsular Dirigido a docentes - administrativos

Indicaciones: leo cada uno de los ítems y contesto según mi experiencia

1. Leo la siguiente cita:

Para Miranda (2016), la gestión directiva *“se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno”*. (Miranda, 2016, p.7)

Según su experiencia profesional, explique cuales acciones estratégicas considera indispensables para realizar una gestión directiva eficaz y eficiente

---

---

---

---

2. Leo la siguiente cita:

*Según Covey, 1998, mencionado por Ospina et al (2017) “La gerencia puede ser entendida como una disciplina de conocimiento que tiene por objeto de estudio las formas de gestión de las organizaciones humanas, está además enfocada a a desarrollar y profundizar racionalidades, formas y metodologías de gestión y liderazgo organizacional”* (Ospina et al, 2017, p187).

Desde su práctica profesional considera necesario potenciar el liderazgo organizacional para la promoción de calidad educativa, ¿Cómo, por qué?

---

---

---

---

3. Leo la siguiente cita:

*“la gestión”, al ser un concepto novedoso en el lenguaje administrativo, implica la puesta en marcha de una serie de acciones concebidas y planificadas que se deben llevar a cabo para visualizar y concretar los logros y resultados mediante una actitud proactiva que va más allá de lo esperado, persiguiendo la participación pertinente de quienes están presentes en el hecho educativo” (Miranda, et al.2018, p.7).*

3.a.Desde su experiencia, explique algunas de las acciones planificadas que realiza usted para concretar los objetivos administrativos.

---

---

---

---

3.b. Considera usted que la gestión educativa le permite realizar todas las acciones administrativas y pedagógicas con eficacia y eficiencia, ¿por qué?

---

---

---

---

4. Leo la siguiente cita:

*“Un modelo de gestión pedagógica es un proceso dinámico y complejo de construcción permanente de la comunidad educativa, que promueve esfuerzos individuales y colectivos de auto mejoramiento, integrando el quehacer educativo en un rol institucional que articula el currículo escolar y orienta las relaciones, gestiones e intercambios, según las necesidades e intereses pedagógicos de cada contexto en el que se desenvuelve el centro educativo”. (Cerdas, 2018, p.13)*

4.a. Considera usted, que el currículo promovido en su centro educativo fortalece la calidad de vida de las personas estudiantes. ¿por qué?

---

---

---

---

4.b. Qué aspectos considera necesarios para que la gestión pedagógica sea pertinente, eficaz y eficiente, explique

---

---

---

---

5. Leo la siguiente cita:

*“una institución educativa que busque alcanzar la calidad estaría encaminada a lograr la participación de la comunidad, es decir, una gestión de la comunidad, fundamentada en la pertinencia de sus acciones, adecuadas e inspiradas en su contexto, “su proyección a la comunidad y sus relaciones interinstitucionales con el entorno más cercano al área de influencia.” (Pino et al, 2019, p.135).*

Desde su experiencia profesional, que acciones realiza para acercar, involucrar y hacer participar a la comunidad en los procesos de gestión educativa. Mencione y explique

---

---

---

---

6. Considera imprescindible la participación de todos los miembros de la comunidad educativa (comunidad – estudiantes - docentes), en la toma de decisiones para la búsqueda de la calidad educativa, ¿por qué?

---

---

---

---

7. Según el artículo #30 del Reglamento General de Juntas de Educación y/o Administrativas  
“Artículo 30.—Corresponde al Director del Centro Educativo, como administrador general del mismo, coordinar con la Junta la formulación del Plan Anual de Trabajo (PAT), con el propósito de precisar y priorizar las necesidades del centro educativo y de la población estudiantil. ...”

Considera usted, desde su experiencia profesional, que están capacitadas las Juntas de Educación para tomar las decisiones pertinentes que conlleven la elaboración del PAT, ¿explique, por qué

---

---

8. El artículo 31 del Reglamento General de Juntas, indica al menos 39 funciones y atribuciones de la Juntas, para efectos de esta entrevista abierta, se mencionan los siguientes:

*a) Formular el presupuesto del centro educativo con base en el Plan Anual de Trabajo (PAT), respetando las necesidades y prioridades establecidas. d) Ejecutar de manera oportuna, eficiente y transparente los recursos públicos que les hayan sido transferidos, respetando el destino establecido según fuente de financiamiento. e) Realizar los procesos de compras de bienes y servicios respetando los procedimientos de contratación establecidos.*

8.a. Según su experiencia profesional, necesitan las Juntas de Educación de las escuelas multigrado la misma estructura para ejecutar efectiva y eficazmente los recursos, explique ¿por qué?

---

---

---

---

8.b. Considera que la ejecución de presupuestos podría agilizarse con otro tipo de estructura reguladora de los recursos, ¿cómo?, ¿cuál propondría?

---

---

---

---



**ANEXO #2**

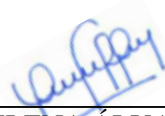
**DECLARACIÓN JURADA**

**Declaración Jurada.**

Yo, Sonia Elena Álvarez Castro, cédula de identidad 109190959, estudiante de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy el autor intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa, titulado: La gerencia educativa, el desafío para transformar la calidad educativa de las escuelas multigrado.

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Puntarenas, Puntarenas, Cóbano, Cabuya a los 31 días del mes de julio de 2022.



---

SONIA ELENA ÁLVAREZ CASTRO  
109190959