

Indicateurs de gestion et prise de décision dans les unités éducatives nationales de Maracaibo, Venezuela

Indicadores de gestión y la toma de decisiones en unidades educativas nacionales de Maracaibo, Venezuela



Deinny José Puche Villalobos *
Université Centrale du Venezuela



Savier Fernando Acosta Faneite**
Université de Zulia, Maracaibo, Venezuela

Résumé

Cette étude a analysé la relation entre les indicateurs de gestion et la prise de décision dans des établissements d'enseignement national de Maracaibo, au Venezuela. Suivant une approche quantitative et une portée corrélationnelle, 48 cadres et 72 enseignants ont été interrogés à l'aide d'un questionnaire valide et fiable (0,98). L'analyse a révélé une corrélation positive significative dans les deux groupes, mais avec une intensité différente. Pour les cadres, la relation est forte (coefficients de 0,888), indiquant qu'améliorer les indicateurs de gestion augmente notablement l'efficacité décisionnelle. Pour les enseignants, la corrélation est modérée (coefficients de 0,690), ce qui suggère une influence moins prononcée, probablement en raison de différences dans leur rôle et leur perception au sein du processus. On conclut que la relation existe de manière significative, mais sa force varie selon la perspective du groupe.

85

Mots-clés : Indicateurs de gestion, management, Maracaibo, prise de décision, Venezuela.

Resumen

El estudio se centró en determinar la relación entre los indicadores de gestión y la toma de decisiones en unidades educativas de Maracaibo, Venezuela. Los procedimientos metodológicos fueron guiados por el paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, tipificado con nivel descriptivo y alcance correlacional. La muestra seleccionada para el estudio fue de 48 directivos y 72 docentes de unidades educativas nacionales de Maracaibo. Se aplicó como técnica de recolección de datos, la encuesta, mediante un cuestionario dicotómico. Para los docentes, la correlación es moderada (coeficiente de 0.690), lo que sugiere que, aunque también influye en la toma de decisiones, el impacto es menos pronunciado, posiblemente debido a diferencias en las percepciones y el rol de los docentes en el proceso decisional. Concluyendo que tanto los directivos como los docentes coinciden en que existe una relación significativa entre los indicadores de gestión y la toma de decisiones.

85

Palabras clave: Rendimiento académico, Sistemas de información, Métodos de enseñanza, Procesos de aprendizaje, Procesos de aprendizaje.

Comment citer cet article (APA) : Puche, V. D. J. et Acostam F, S. F. (2024). Évaluation de la performance académique par l'application des TIC dans les processus d'enseignement et d'apprentissage. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 7(13), 85-102. DOI: <https://doi.org/10.59654/p7zxp10>



Introduction

Être bien informé est fondamental pour prendre des décisions éclairées, en particulier dans des environnements complexes et changeants comme celui de l'éducation, car l'information permet de prendre des décisions, d'analyser le contexte de manière objective, d'identifier les problèmes et les opportunités, et d'évaluer les conséquences possibles de différentes actions. De même, elle facilite l'adoption de solutions basées sur des données et des preuves réelles, ce qui augmente la probabilité de succès et minimise les risques.

En ce sens, [Acosta et Barreto \(2023\)](#) indiquent que dans un monde de plus en plus interconnecté, une information précise et actualisée permettra également d'anticiper les changements de l'environnement et d'ajuster les stratégies en temps réel pour s'adapter aux nouvelles tendances. La prise de décision informée garantit que les ressources sont utilisées de manière efficace, que les mesures adoptées aient un impact positif, que les résultats soient optimisés et que les solutions utilisées soient durables.

De leur côté, [Pacheco et al. \(2018\)](#) considèrent que l'information est l'axe qui guide la prise de décision, assurant que celles-ci soient cohérentes, fondées et alignées avec les objectifs à long terme, que ce soit dans l'éducation, les affaires ou tout autre domaine. C'est pourquoi [Alvares \(2021\)](#) considère que connaître les indicateurs de gestion éducative est important pour la prise de décision, car ils fournissent une vision claire et objective de la performance des institutions éducatives.

86

Les indicateurs permettent de mesurer et d'évaluer des aspects importants tels que la qualité de l'enseignement, les résultats académiques des étudiants, l'efficacité dans l'utilisation des ressources et la satisfaction de la communauté éducative. En effet, en disposant de ces données, les responsables et les administrateurs peuvent identifier les domaines d'amélioration et les points forts, ce qui leur facilite la prise de décisions éclairées pour optimiser les processus et les résultats.

Dans ce cadre, [Camacho et al. \(2021\)](#) soulignent que les indicateurs de gestion éducative fournissent une base solide pour planifier des stratégies à différentes échéances. Cela s'explique par le fait qu'ils facilitent la définition d'objectifs réalisables, l'adaptation des politiques et la focalisation des actions qui ont un impact direct sur l'amélioration de la qualité éducative. Pour [Del Rocio et al. \(2019\)](#), les indicateurs de gestion jouent un rôle fondamental pour mesurer la performance des institutions et des programmes académiques, ainsi que pour orienter la prise de décision vers l'amélioration continue. Ces indicateurs permettent d'évaluer des aspects importants tels que la qualité de l'enseignement, l'efficacité des processus administratifs, le bien-être des étudiants et l'utilisation efficace des ressources.

[Fonseca et al. \(2024\)](#) soulignent qu'au niveau mondial, l'utilisation et la reconnaissance des indicateurs de gestion éducative ont renforcé la transparence et la reddition de comptes dans l'administration scolaire. De même, ces indicateurs ont permis de fonder les décisions sur une information objective, facilitant ainsi le fait que les institutions justifient leurs actions face à la communauté éducative et aux entités de régulation, démontrant leur engagement envers l'amélioration continue et le développement intégral des étudiants.

En ce sens, l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture ([Unesco, 2022](#)) signale que la présentation et l'utilisation d'indicateurs de gestion éducative au niveau mondial sont fondamentales pour garantir une éducation de qualité, inclusive et équitable dans tous les contextes.



C'est pourquoi cet organisme promeut la collecte et l'analyse de données éducatives à travers des organismes tels que l'Institut de Statistique de l'Unesco (UIS), qui génère des indicateurs globaux pour évaluer les progrès vers les objectifs éducatifs, comme ceux établis dans les Objectifs de Développement Durable (ODD), en particulier l'ODD 4, qui se concentre sur l'éducation de qualité.

D'autre part, l'[Unesco \(2019\)](#) souligne que l'utilisation d'indicateurs éducatifs permet aux pays de surveiller des aspects tels que l'accès à l'éducation, l'équité, l'efficacité des systèmes éducatifs et les résultats d'apprentissage. Ces indicateurs permettent de comparer les performances entre différents pays et régions, aidant à identifier les écarts et les domaines d'intervention prioritaires. À travers ses rapports, l'Unesco présente une vision globale des défis et des avancées dans le secteur éducatif, en s'appuyant sur ces indicateurs clés. Elle souligne également que l'accès à des données précises et fiables est essentiel pour la prise de décisions éclairées aux niveaux politique et administratif.

Cependant, selon l'[Unesco \(2019\)](#), en Amérique latine, ces indicateurs sont présentés de manière structurée, s'organisant en catégories telles que l'accès et la couverture, la qualité éducative, l'efficience, l'équité et les résultats d'apprentissage. Ils incluent à la fois des indicateurs quantitatifs, comme les taux de scolarisation et les résultats aux tests standardisés, et des indicateurs qualitatifs, via des enquêtes de satisfaction auprès des étudiants et des enseignants. Il est courant d'utiliser des données désagrégées par genre, localisation géographique et contexte socio-économique pour identifier les écarts et les inégalités.

C'est pourquoi cette organisation considère que ces indicateurs sont généralement publiés dans des rapports annuels élaborés par les ministères de l'éducation et les organismes internationaux, permettant des comparaisons entre les pays et une focalisation sur les résultats d'apprentissage, notamment à travers des évaluations standardisées telles que le Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA). De même, des indicateurs de gestion institutionnelle sont inclus, tels que la formation des enseignants et les infrastructures scolaires, ce qui est fondamental pour évaluer l'efficience et l'efficacité du système éducatif.

87

Dans le contexte vénézuélien, la mise en œuvre d'indicateurs de gestion revêt une importance particulière pour promouvoir la qualité éducative nationale. Cependant, le système éducatif vénézuélien fait face à des défis tels que des ressources limitées, une forte rotation des enseignants et l'inégalité des opportunités éducatives. En ce sens, [Acosta et Barrios \(2023\)](#) soutiennent que pour contrer cela, une gestion efficace des institutions éducatives est nécessaire pour évaluer la performance et prendre des décisions stratégiques. C'est pourquoi les indicateurs de gestion sont un outil important à cette fin, car ils fournissent une vision quantitative et qualitative de l'état de l'institution et permettent d'identifier les domaines d'amélioration.

De plus, [Prieto et al. \(2022\)](#) soulignent l'importance de l'éthique dans la gestion, car c'est un outil essentiel pour améliorer la qualité de l'éducation dans les institutions éducatives. De même, [Puche et Acosta \(2024\)](#) signalent qu'il est nécessaire de surmonter les défis existants et d'obtenir l'engagement de tous les acteurs impliqués pour atteindre des résultats durables dans les institutions vénézuéliennes.

De leur côté, diverses faiblesses dans la gestion scolaire ont été observées dans les unités éducatives nationales de la municipalité de Maracaibo. L'une des premières est le manque de clarté dans les objectifs institutionnels, ce qui génère une planification désorganisée et peu alignée sur les besoins réels de l'école. Cela peut se traduire par des décisions impulsives ou arbitraires, qui ne répondent pas à



une analyse approfondie de la situation. De plus, l'inefficacité dans l'utilisation des ressources, tant humaines que financières, est courante. Sans la référence d'indicateurs, les responsables attribuent le personnel ou le budget de manière inadéquate, ce qui génère du gaspillage des ressources ou leur manque dans des domaines fondamentaux pour le fonctionnement et l'amélioration de l'institution.

De même, une faible capacité à identifier et à corriger les problèmes structurels au sein de l'organisation a été observée. L'absence de suivi des indicateurs complique la détection précoce des défaiillances, ce qui conduit à une gestion réactive plutôt que préventive. Cela peut résulter en un environnement scolaire désorganisé, avec des problèmes récurrents et une faible motivation tant chez les enseignants que chez les étudiants.

Des problèmes de communication au sein de l'institution se présentent également. L'absence d'indicateurs entrave la communication efficace entre les différents niveaux de gestion et entre le personnel, affectant la cohésion et la collaboration dans le travail. Cela conduit à des difficultés dans l'évaluation de la performance, car sans mesures, il est compliqué d'évaluer le rendement des étudiants et du personnel, empêchant l'identification des domaines nécessitant une amélioration.

Enfin, une résistance au changement est observée, où les membres de l'institution ont tendance à se montrer réticents face aux nouvelles initiatives ou améliorations. Cette résistance est due au manque de données concrètes justifiant la nécessité de mettre en œuvre des changements, car l'absence d'indicateurs de gestion dans les unités éducatives nationales de Maracaibo génère une série de situations qui impactent négativement leur performance et leur efficacité. C'est pourquoi l'étude s'est concentrée sur la détermination de la relation entre les indicateurs de gestion et la prise de décision dans les unités éducatives nationales de Maracaibo, au Venezuela.

88

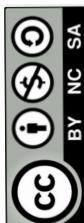
Fondement théorique

Indicateurs de gestion

Ce sont des outils fondamentaux qui permettent de mesurer, d'évaluer et de suivre la performance, l'efficience et la qualité des processus éducatifs dans les institutions. Selon [Ramírez et Quesada \(2019\)](#), leur objectif principal est de fournir une information précise et objective sur l'état actuel de divers aspects de l'éducation, afin de prendre des décisions fondées qui favorisent l'amélioration continue. Ces indicateurs facilitent également l'identification des forces et des faiblesses dans la gestion, permettant une approche stratégique pour résoudre les problèmes et optimiser les ressources.

D'après [Sánchez \(2020\)](#), parmi les caractéristiques particulières des indicateurs de gestion éducative se trouve leur capacité à être pertinents et directement liés aux objectifs clés de l'institution. De plus, ils doivent être mesurables en termes quantitatifs ou selon des critères clairs d'évaluation qualitative, ce qui permet une interprétation cohérente. Leur comparabilité est un autre aspect notable, car elle facilite l'analyse des tendances dans le temps ou entre différentes institutions éducatives. De même, leur spécificité assure qu'ils soient concentrés sur des aspects concrets et pertinents pour la gestion.

Parmi les exemples courants de ces indicateurs figurent le taux de rétention des étudiants, qui mesure la proportion d'élèves poursuivant leurs études dans la même institution, et le nombre moyen d'inscriptions, qui évalue la quantité d'étudiants inscrits par rapport à la capacité de l'institution. Selon [Ferreiro et al. \(2020\)](#), certains indicateurs clés sont liés aux résultats académiques, notamment les résultats obtenus dans des évaluations nationales ou internationales. De plus, ils soulignent l'importance des



indicateurs liés à l'infrastructure, tels que le nombre de salles de classe, de laboratoires ou de ressources technologiques disponibles par étudiant. Enfin, ils mettent en avant l'importance de la formation des enseignants, mesurée par le pourcentage de professeurs impliqués dans des programmes de formation continue.

Prise de décision

Selon [Mendoza et Technologys \(2022\)](#), il s'agit d'un processus dynamique et stratégique dans lequel les acteurs du domaine éducatif, tels que les cadres, les enseignants et les communautés scolaires, examinent des informations clés et évaluent les alternatives existantes pour choisir les actions les plus appropriées afin de faciliter la réalisation des objectifs éducatifs fixés. Cette approche vise à répondre aux besoins de l'institution, à maximiser l'utilisation des ressources disponibles, à favoriser un environnement d'apprentissage propice et à garantir des normes élevées de qualité éducative.

Selon [Barzaga et al. \(2019\)](#), le processus de prise de décision dans les institutions éducatives se distingue par son ampleur, intégrant des dimensions administratives, pédagogiques et communautaires. Ce processus inclut des décisions opérationnelles, comme l'organisation des emplois du temps et la répartition des ressources, jusqu'aux décisions stratégiques axées sur la mise en œuvre de projets éducatifs, la rénovation des programmes d'études et la promotion de politiques d'inclusion. De plus, ils affirment que ce processus s'appuie sur l'utilisation de données et de preuves pour minimiser la marge d'erreur et maximiser les bénéfices pour toute la communauté éducative. Il inclut également la participation active des différents acteurs scolaires pour garantir que les décisions soient inclusives, légitimes et reflètent les besoins et les attentes des étudiants, des enseignants et des familles.

Méthodologie

89

La méthodologie de la présente étude s'est fondée sur les procédures du paradigme positiviste. Selon [Hernández et Mendoza \(2023\)](#), celui-ci se caractérise par son accent sur l'objectivité, la systématicité et la vérification empirique des hypothèses avancées. Ce paradigme priorise la quantification et l'analyse rigoureuse des relations causales et corrélationnelles, ce qui s'avère pertinent pour examiner, de manière concrète, comment les indicateurs de gestion influencent les processus de prise de décision dans les unités éducatives nationales de Maracaibo. Ainsi, l'étude a été conçue pour répondre au besoin de comprendre ces dynamiques d'une perspective méthodologique structurée et fiable.

En accord avec ce paradigme, une approche quantitative a été adoptée. Selon [Arias \(2016\)](#), elle permet une compréhension approfondie des phénomènes étudiés à partir de la perspective des sujets impliqués. Cette approche s'est avérée idoine pour explorer les perceptions et expériences tant des enseignants que des cadres concernant les indicateurs de gestion et leur lien avec les décisions stratégiques dans leurs contextes professionnels. Grâce à cette approche, l'analyse interprétative des interactions et pratiques observées a été privilégiée, permettant de saisir la complexité des dynamiques institutionnelles.

L'étude a été classée comme recherche fondamentale. Ce type de recherche est essentiel car il se concentre sur la création de connaissances théoriques et une compréhension plus profonde d'un phénomène, plutôt que sur son application pratique directe. Sur le plan du niveau descriptif, selon [Arias \(2016\)](#), son but est de détailler les caractéristiques et manifestations des indicateurs de gestion dans les unités éducatives. Cette recherche s'est centrée sur l'identification de modèles et tendances fournissant une image claire des pratiques liées à la prise de décision. De plus, elle s'inscrit dans un



cadre corrélationnel. Selon [Hernández et Mendoza \(2023\)](#), celui-ci vise à déterminer le degré d'association entre les indicateurs de gestion et les processus décisionnels, fournissant un cadre analytique robuste pour comprendre comment ces variables interagissent.

L'échantillon a été intentionnel et composé de 72 enseignants et 48 cadres d'Unités Éducatives Nationales affiliées aux Centres de Développement de la Qualité Éducative (CDCE) de Maracaibo. Ces instances sont des structures régionales décentralisées dont l'objectif est d'orienter la politique éducative régionale pour garantir le droit à l'éducation et la qualité de l'éducation.

Pour la sélection des enseignants, le critère d'inclusion était d'être en service actif pendant la période de l'étude, d'avoir au moins deux ans d'expérience dans l'unité éducative nationale et de participer à des processus liés à la planification et à la gestion scolaire. Concernant les cadres, il était indispensable d'exercer des fonctions administratives ou de leadership, d'avoir au moins deux ans d'expérience en gestion éducative et d'être impliqués dans la prise de décision stratégique ou pédagogique.

L'étude a strictement respecté les considérations éthiques nécessaires pour garantir l'intégrité et la protection des participants. Le consentement éclairé de chacun a été obtenu, assurant leur participation volontaire et en leur expliquant clairement les objectifs de l'étude, l'usage exclusif des données à des fins académiques et la confidentialité absolue des informations recueillies. De même, la vie privée des participants a été protégée, en omettant toute donnée permettant leur identification.

90

Pour la collecte des données, l'enquête par questionnaire a été utilisée, mettant en œuvre un instrument dichotomique conçu pour capter des réponses affirmatives ou négatives reflétant la perception des participants. Celui-ci a été envoyé aux sujets via *WhatsApp* et courriel. Le traitement a été réalisé avec le programme statistique SPSS 27 et s'est déroulé en deux étapes. Dans un premier temps, des techniques de statistique descriptive ont été appliquées, permettant d'organiser les informations en tableaux de fréquences, ce qui a facilité la visualisation de la distribution des réponses et des tendances prédominantes.

Ensuite, des techniques de statistique inférentielle ont été employées pour déterminer le niveau de corrélation entre les indicateurs de gestion et les processus de prise de décision. Cette analyse a permis d'identifier des associations significatives entre les variables, fournissant une base solide pour interpréter les résultats et établir des conclusions fondées.

Résultats

Tableau 1

Indicateurs de qualité éducative

Indicateurs	Questions	Options de réponse							
		Directeurs				Enseignants			
		Oui		Non		Oui		Non	
		Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%
Rendement académique	Considérez-vous que le rendement académique s'est amélioré au cours de la dernière année ?	16	33.3	32	66.7	23	31.9	49	68.1
	Pensez-vous que les stratégies mises en œuvre contribuent au rendement académique ?	15	31.2	33	68.8	30	41.7	42	58.3



Tableau 1 (Cont.)

Taux de réussite	Pensez-vous que le taux de réussite des étudiants augmente avec le temps ?	32	66.7	16	33.3	52	72.2	20	27.8
	Pensez-vous que les programmes de soutien scolaire influencent l'amélioration du taux de réussite ?	38	79.2	10	20.8	50	69.4	22	30.6
Taux d'abandon scolaire	Considérez-vous que le taux d'abandon scolaire diminue avec le temps ?	42	87.5	6	12.5	18	25.0	54	7
	Croyez-vous que les stratégies institutionnelles contribuent à prévenir l'abandon scolaire ?	20	41.7	28	58.3	40	55.6	32	44.4

Note : Source les chercheurs (2025).

Le tableau 1 présente les résultats de la dimension des indicateurs de qualité éducative. On observe que, concernant le rendement académique, tant les cadres que les enseignants affichent une perception majoritairement négative. Seuls 33,3 % des cadres et 31,9 % des enseignants considèrent que le rendement académique s'est amélioré au cours de la dernière année, tandis que la majorité ne perçoit pas d'avancées significatives. De même, un pourcentage encore plus faible, soit 31,2 % des cadres et 41,8 % des enseignants, estime que les stratégies mises en œuvre contribuent à ce rendement. Ces résultats mettent en évidence la nécessité d'évaluer et de renforcer les stratégies pédagogiques afin de relever les défis dans ce domaine de manière plus efficace.

Concernant le taux d'approbation (réussite), les résultats sont plus encourageants. En effet, 66,7 % des cadres et 72,2 % des enseignants perçoivent une amélioration de ce taux au fil du temps. Par ailleurs, une majorité significative (79,2 % des cadres et 69,4 % des enseignants) reconnaît que les programmes de soutien scolaire ont eu une influence positive sur cet aspect. Cela reflète une perception optimiste des initiatives mises en place, soulignant la pertinence de ces programmes en tant que leviers clés de la réussite académique. Cependant, il est important d'en assurer la durabilité et l'amélioration continue.

En ce qui concerne le taux d'abandon scolaire, on observe des écarts notables entre les perceptions des cadres et celles des enseignants. Alors que 87,5 % des cadres indiquent une diminution du taux d'abandon, seulement 25 % des enseignants partagent ce point de vue. D'autre part, 41,7 % des cadres et 55,6 % des enseignants considèrent que les stratégies institutionnelles sont efficaces pour prévenir ce phénomène. Ce constat suggère la nécessité de renforcer la communication et la coordination entre les deux groupes afin d'aligner leurs perceptions et de travailler conjointement à des solutions efficaces.

Ainsi, les résultats révèlent une perception mitigée des indicateurs analysés. Bien que des progrès soient mis en évidence concernant le taux d'approbation, des défis significatifs persistent en matière de rendement académique et de prévention de l'abandon scolaire. Il est essentiel de réviser les stratégies actuelles, de favoriser le dialogue entre cadres et enseignants, et de consolider les initiatives porteuses afin d'obtenir un impact positif et durable sur les étudiants.

Tableau 2

Indicateurs d'efficience administrative

Indicateurs	Questions	Options de réponse							
		Directeurs				Enseignants			
		Oui		Non		Oui		Non	
		Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%
Relation étudiant-enseignant	Considérez-vous que la relation entre les étudiants et les enseignants est positive dans votre institution ?	18	37.5	30	62.5	22	30.6	50	69.4
	Pensez-vous que le soutien apporté par les enseignants favorise un meilleur lien avec les étudiants ?	48	100	0	0	62	86.1	10	13.9



Tableau 2 (Cont.)

Coût par étudiant	Pensez-vous que le coût par étudiant est correctement réparti en ressources éducatives ?	15	31.3	33	68.7	33	45.8	39	54.2
	Pensez-vous que le coût par étudiant reflète de manière efficace la qualité des services offerts ?	10	20.8	38	79.2	12	16.7	60	83.3
Délai de traitement administratif	Pensez-vous que le coût par étudiant reflète de manière efficace la qualité des services offerts ?	12	25	36	75	20	27.8	52	72.2
	Pensez-vous que les processus administratifs actuels accélèrent la gestion scolaire ?	8	16.7	40	83.3	10	13.9	62	86.1

Note : Source les chercheurs (2025).

Le Tableau 2, montre les résultats des indicateurs d'efficacité administrative, en ce qui concerne l'indicateur relation étudiant-enseignant se montrent des perceptions contrastées entre les directeurs et les enseignants. Seuls 37,5 % des directeurs considèrent que la relation est positive, tandis que 62,5 % pensent qu'elle ne l'est pas. Parmi les enseignants, cette perception est encore plus négative, avec 30,6 % qui évaluent la relation positivement et 69,4 % qui ne le font pas. Cependant, il existe un consensus encourageant sur le soutien fourni par les enseignants, puisque 100 % des directeurs et 86,1 % des enseignants reconnaissent que ce facteur contribue à renforcer les liens avec les étudiants. Ces données reflètent que, bien que les relations générales puissent être vues comme déficientes, les actions individuelles des enseignants ont un impact positif, ce qui souligne l'importance de renforcer ces pratiques et de promouvoir une plus grande interaction positive dans l'environnement institutionnel.

92

Concernant le coût par étudiant, les résultats indiquent une perception majoritairement négative. À peine 31,3 % des directeurs et 45,8 % des enseignants considèrent que ce coût est adéquatement réparti en ressources éducatives. Encore plus préoccupant est que seuls 20,8 % des directeurs et 16,7 % des enseignants croient que le coût reflète de manière efficace la qualité des services offerts. Ces chiffres démontrent la nécessité d'évaluer comment les ressources financières sont allouées et utilisées au sein de l'institution pour garantir qu'elles contribuent à améliorer la qualité éducative perçue par toute la communauté scolaire.

En analysant le délai de traitement administratif, tant les directeurs que les enseignants s'accordent à dire que les processus actuels ne sont pas adéquats. Seuls 25 % des directeurs et 27,8 % des enseignants croient que les délais pour effectuer les démarches sont raisonnables. De plus, un pourcentage encore plus faible, 16,7 % des directeurs et 13,9 % des enseignants, considère que les processus administratifs accélèrent la gestion scolaire. Cela reflète une perception d'inefficacité qui pourrait avoir un impact négatif sur le fonctionnement institutionnel, ce qui souligne la nécessité de simplifier et de moderniser ces procédures.

Les résultats indiquent que les institutions éducatives sont confrontées à des défis significatifs en ce qui concerne l'amélioration des relations entre les étudiants et les enseignants, la répartition et l'efficience du coût par étudiant et l'optimisation des processus administratifs. Ces résultats indiquent des domaines importants pour intervenir, en mettant en œuvre des stratégies qui favorisent un environnement scolaire plus positif, une gestion financière plus transparente et efficace, et une administration plus agile permettant une meilleure performance de l'ensemble de la communauté éducative.



Tableau 3

Indicateurs d'innovation éducative

Indicateurs	Questions	Options de réponse							
		Directeurs				Enseignants			
		Oui		Non		Oui		Non	
		Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%
Utilisation de la technologie en classe	Considérez-vous que la technologie est utilisée de manière efficace dans les activités de la classe ?	18	37,5	30	62,5	22	30,6	50	69,4
	Pensez-vous que l'utilisation de la technologie en classe améliore l'apprentissage des étudiants ?	48	100	0	79,2	72	100	0	0
Formation des enseignants à l'innovation	La formation sur les stratégies innovantes pour l'enseignement est-elle encouragée ?	10	20,8	38	79,2	20	27,8	52	72,2
	Pensez-vous que les formations à l'innovation sont utiles pour la pratique enseignante ?	48	100	0	0	72	100	0	0
Projets innovants mis en œuvre	Des projets innovants ont-ils été mis en œuvre dans votre institution au cours de la dernière année ?	0	0	48	100	72	100	0	0
	Pensez-vous que les projets innovants bénéficient aux étudiants ?	48	100	0	0	72	100	0	0

Note : Source les chercheurs (2025).

Le Tableau 3, présente les résultats des Indicateurs d'Innovation Éducative, concernant l'utilisation de la technologie en classe, on observe que seulement 37,5 % des directeurs estiment que la technologie est utilisée de manière efficace dans les activités de classe, tandis que 62,5 % ne sont pas d'accord. Ensuite, 69,4 % des directeurs pensent qu'il en est ainsi et 30,6 % estiment que cela se produit. Parmi les enseignants, la perception est plus optimiste, bien qu'encore préoccupante, puisque seulement 50 % considèrent que la technologie est utilisée de manière adéquate. Cependant, tant les directeurs que les enseignants s'accordent à dire que l'utilisation de la technologie améliore l'apprentissage des étudiants, avec 100 % de réponses affirmatives. Cela met en évidence un paradoxe : bien que la mise en œuvre puisse ne pas être optimale, il existe un consensus sur le potentiel positif de la technologie dans le processus éducatif.

93

Concernant la formation des enseignants à l'innovation, les données indiquent que son encouragement est limité. Seuls 20,8 % des directeurs et 27,8 % des enseignants estiment que ce type de formation est encouragé dans leurs institutions, tandis que la majorité ne le perçoit pas ainsi (79,2 % des directeurs et 72,2 % des enseignants). Cependant, 100 % des deux groupes considèrent que les formations à l'innovation sont utiles pour la pratique enseignante, ce qui met en évidence la nécessité d'augmenter l'offre de ces formations pour renforcer leur impact positif dans le domaine éducatif.

En ce qui concerne les projets innovants mis en œuvre, des contrastes clairs sont identifiés. Alors que 100 % des enseignants indiquent que des projets innovants ont été mis en œuvre dans leurs institutions, 100 % des directeurs affirment le contraire. Cela pourrait suggérer un décalage entre les perspectives des deux groupes concernant ce qui est considéré comme un projet innovant. Cependant, tant les directeurs que les enseignants sont totalement d'accord (100 %) sur le fait que les projets innovants bénéficient aux étudiants, ce qui souligne leur pertinence dans le développement éducatif.

Les résultats reflètent une opportunité importante de renforcer les pratiques innovantes et technologiques dans l'environnement éducatif. Il est nécessaire d'améliorer l'efficacité de l'utilisation de la technologie en classe, d'encourager davantage de formations à l'innovation et de garantir que tant les directeurs que les enseignants partagent une vision commune des projets innovants et de leur mise en œuvre. Ces mesures peuvent contribuer à un environnement d'apprentissage plus moderne, inclusif et efficace.



Tableau 4

Indicateurs de participation étudiante

Indicateurs	Questions	Options de réponse							
		Directeurs				Enseignants			
		Oui		Non		Oui		Non	
		Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%
Taux de participation aux activités extrascolaires	Considérez-vous que la majorité des étudiants participent activement aux activités extrascolaires ?	20	41,7	28	58,3	18	25	54	75
	Pensez-vous que les activités extrascolaires proposées sont attrayantes pour les étudiants ?	20	41,7	28	58,3	16	22,2	56	77,8
Taux d'assiduité scolaire	Considérez-vous que le taux d'assiduité s'est amélioré avec le temps ?	0	0	48	100	0	0	72	100
	Croyez-vous que, au sein de l'institution, des efforts sont faits pour maintenir un taux d'assiduité scolaire élevé ?	10	20,8	38	79,2	20	27,8	52	72,2

Note : Source les chercheurs (2025).

94

Le Tableau 4 présente les résultats des indicateurs de bien-être étudiant. Concernant le taux de participation aux activités extrascolaires, les directeurs ont une perception partagée : 41,7 % considèrent que la majorité des étudiants participent activement à ces activités, tandis que 58,3 % ne le pensent pas. Parmi les enseignants, la perception est plus négative, puisque seulement 25 % considèrent que les étudiants participent activement, tandis que 75 % indiquent le contraire. De plus, concernant le fait que les activités extrascolaires proposées soient attrayantes pour les étudiants, un pourcentage similaire de directeurs (41,7 %) en convient, bien qu'aucun pourcentage clair ne soit rapporté parmi les enseignants. Ces données suggèrent la nécessité d'évaluer et de repenser les activités extrascolaires pour les rendre plus inclusives et motivantes, de manière à capturer l'intérêt d'un plus grand nombre d'étudiants.

Concernant le taux d'assiduité scolaire, il existe un consensus absolu entre les directeurs et les enseignants : 100 % des deux groupes considèrent que le taux d'assiduité ne s'est pas amélioré avec le temps. Cependant, lors de l'analyse de la contribution de l'institution au maintien d'un taux d'assiduité élevé, les opinions sont mitigées. Seuls 20,8 % des directeurs et 27,8 % des enseignants sont d'accord avec cette affirmation, tandis que 79,2 % des directeurs et 72,2 % des enseignants considèrent que les efforts ne sont pas suffisants à cet égard. Ces chiffres indiquent une perception d'inefficacité dans les stratégies mises en œuvre pour promouvoir l'assiduité scolaire, ce qui constitue un domaine prioritaire d'intervention institutionnelle.

En ce sens, les données montrent que la participation aux activités extrascolaires et l'assiduité scolaire nécessitent une attention urgente. Le manque d'intérêt pour les activités et la perception d'une stagnation du taux d'assiduité suggèrent la nécessité de revoir les stratégies actuelles et de travailler sur des initiatives plus inclusives, attrayantes et efficaces. Cela pourrait inclure la création d'activités extrascolaires alignées sur les intérêts des étudiants, ainsi que la mise en œuvre de programmes spécifiques pour motiver une assiduité régulière aux cours, renforçant ainsi le lien entre l'institution et sa communauté éducative.

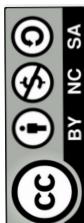


Tableau 5

Coefficient de corrélation entre les indicateurs de gestion et la prise de décision selon les directeurs

Coefficients		Variables	Indicateurs de gestion	Prise de décision
Rho de Spearman	Indicateurs de gestion	Coeficiente de correlación	1	0,888**
		Sig. (bilateral)	-	0,000
		N	48	48
	Prise de décision	Coeficiente de correlación	0,888**	1
		Sig. (bilateral)	0,000	-
		N	48	48

Nota: Los autores (2025).

Le Tableau 5 présente l'analyse de la corrélation entre les indicateurs de gestion et la prise de décision, en utilisant le coefficient Rho de Spearman. Il montre une relation forte et positive entre les deux variables. La valeur du coefficient de corrélation est de 0,888, ce qui indique une corrélation positive élevée, c'est-à-dire que lorsque les indicateurs de gestion augmentent, la prise de décision augmente également. Cette relation est statistiquement significative, puisque la valeur de sig. (bilatérale) est de 0,000, ce qui signifie que la probabilité que cette corrélation soit le résultat du hasard est extrêmement faible. Avec un N = 48, soit 48 observations, on peut conclure qu'il existe une association très forte entre ces deux facteurs, ce qui suggère que l'amélioration des indicateurs de gestion pourrait avoir un impact direct sur la qualité ou l'efficacité de la prise de décision dans l'institution ou le contexte évalué.

95

En ce sens, l'analyse révèle que les indicateurs de gestion sont étroitement liés à la prise de décision, ce qui implique que les efforts pour améliorer la gestion dans l'organisation auront probablement un impact positif sur les processus de prise de décision. Cette conclusion souligne l'importance de renforcer les indicateurs de gestion dans le cadre d'une approche globale visant à optimiser la prise de décision au sein de l'institution.

Tableau 6

Coefficient de corrélation entre les indicateurs de gestion et la prise de décision selon les enseignants

Coefficients		Variables	Indicateurs de gestion	Prise de décision
Rho de Spearman	Indicateurs de gestion	Coeficiente de correlación	1	0,690**
		Sig. (bilateral)	-	0,000
		N	72	72
	Prise de décision	Coeficiente de correlación	0,690**	1
		Sig. (bilateral)	0,000	-
		N	72	72

Note : Source les chercheurs.



Le Tableau 6 présente l'analyse de la corrélation entre les indicateurs de gestion et la prise de décision, en utilisant le coefficient Rho de Spearman. Il montre une corrélation modérée et positive de 0,690. Cette valeur indique une relation significative entre les deux variables, suggérant qu'à mesure que les indicateurs de gestion s'améliorent, la prise de décision s'améliore également. La signification statistique est confirmée par une valeur de Sig. (bilatérale) = 0,000, ce qui signifie que la probabilité que cette corrélation soit le produit du hasard est extrêmement faible.

Avec un N = 72, ce coefficient de corrélation est modérément fort, ce qui implique qu'il existe une relation tangible entre la qualité des indicateurs de gestion et l'efficacité de la prise de décision dans le contexte évalué. Bien que ce ne soit pas une relation parfaite, cela suggère qu'une meilleure performance dans les indicateurs de gestion peut influencer positivement la prise de décision.

L'analyse démontre qu'il existe une relation modérément forte entre les indicateurs de gestion et la prise de décision. La signification statistique et la valeur relativement élevée du coefficient de corrélation (0,690) indiquent que l'amélioration des indicateurs de gestion a le potentiel d'impacter positivement les processus de prise de décision. Cela souligne l'importance de renforcer les indicateurs de gestion dans le cadre d'une stratégie plus large visant à améliorer l'efficacité organisationnelle et la prise de décision.

Discussion

En confrontant les résultats avec les postulats théoriques de [Ramírez et Quesada \(2019\)](#), ceux-ci soulignent que la performance académique est un indicateur fondamental dans l'évaluation de l'efficacité du système éducatif. Elle reflète non seulement les connaissances acquises par les étudiants, mais aussi la qualité de l'enseignement, l'engagement des éducateurs et l'efficacité des stratégies pédagogiques mises en œuvre.

Selon [Mero et Sáenz \(2016\)](#), une performance académique élevée est cruciale pour le développement personnel et professionnel des étudiants, car elle ouvre des portes vers des opportunités futures dans l'enseignement supérieur et sur le marché du travail. De plus, la performance académique impacte directement la réputation des institutions éducatives, étant un facteur décisif dans le choix des écoles et des universités. Sa mesure permet aux institutions d'identifier les domaines d'amélioration et de renforcer leurs pratiques éducatives pour offrir une formation plus complète et de qualité.

Dans ce contexte, [Hernández et Fernández \(2018\)](#) soulignent que le taux de réussite est un indicateur qui mesure la proportion d'étudiants qui terminent avec succès les cours ou les niveaux d'éducation. Cet indice est significatif car il reflète la capacité du système éducatif à garantir que les étudiants atteignent les objectifs d'apprentissage établis. Selon [Atencia \(2024\)](#), un taux de réussite élevé indique que les étudiants ont réussi à assimiler les contenus de manière efficace, ce qui reflète un enseignement approprié et un environnement d'apprentissage favorable. En revanche, un taux de réussite faible pourrait indiquer des problèmes dans la méthodologie d'enseignement, dans les ressources disponibles ou dans le soutien apporté aux étudiants, ce qui pourrait nécessiter la mise en œuvre de stratégies d'amélioration, comme des programmes de renforcement ou des modifications dans les méthodes d'évaluation.

De l'avis d'[Atencia \(2023\)](#), le taux d'abandon scolaire est un indicateur critique qui reflète le nombre d'étudiants qui quittent leurs études avant de terminer un cycle éducatif. Par conséquent, un taux d'abandon élevé est préoccupant, car cela implique que de nombreux étudiants ne peuvent pas pour-



suivre leur formation pour divers facteurs, tels que des problèmes économiques, familiaux, ou un manque de motivation. L'abandon scolaire affecte le développement social et économique d'une communauté, car ceux qui quittent l'école ont moins de chances d'accéder à des emplois de qualité et contribuent moins au bien-être collectif. Combattre l'abandon scolaire nécessite des interventions qui améliorent l'accessibilité, la qualité éducative et le soutien émotionnel et académique aux étudiants pour garantir que tous aient la possibilité de terminer leur éducation.

De même, [García et al. \(2018\)](#) indiquent que la relation étudiant-enseignant est un élément important pour la réussite éducative, car un lien positif entre les deux favorise l'apprentissage, le développement personnel et la motivation des étudiants, puisqu'ils se sentent soutenus et compris par leurs éducateurs. L'interaction efficace permet aux enseignants d'adapter leurs méthodes d'enseignement aux besoins individuels des étudiants, facilitant ainsi la compréhension et l'atteinte des objectifs académiques. De plus, une bonne relation renforce le climat scolaire et favorise la participation active des étudiants au processus éducatif. La promotion de ces relations est cruciale pour créer des environnements d'apprentissage inclusifs et collaboratifs qui favorisent la réussite académique et le développement intégral des étudiants.

Pour [Atencia \(2024\)](#), le coût par étudiant est un indicateur économique qui mesure la quantité de ressources financières investies pour chaque étudiant dans une institution éducative. Cet indicateur est fondamental pour évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources et la durabilité financière du système éducatif. Selon [Sánchez \(2020\)](#), un coût adéquat assure que les matériels, services et soutiens nécessaires puissent être offerts pour garantir une éducation de qualité. Cependant, il est important d'équilibrer le coût avec les résultats éducatifs ; un coût élevé ne se traduit pas toujours par de meilleurs résultats, c'est pourquoi les institutions doivent rechercher une allocation efficace des ressources qui maximise la performance académique et le bien-être étudiant.

97

Poursuivant cette ligne de pensée, [Camacho et al. \(2021\)](#) signalent que le délai de traitement administratif est un indicateur qui mesure la rapidité avec laquelle les processus administratifs sont gérés dans une institution éducative, comme l'inscription, les démarches administratives et la résolution des formalités liées à la performance étudiante. Selon [Camacho et al. \(2021\)](#), un délai de traitement réduit est essentiel pour assurer l'efficacité des processus et la satisfaction des étudiants et de leurs familles. Des démarches administratives rapides facilitent l'accès à l'éducation, diminuent la charge administrative pour les enseignants et les directeurs, et permettent aux ressources d'être utilisées plus efficacement pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage. À l'inverse, les processus lents peuvent provoquer de la frustration et de la démotivation, nuisant à la perception de la qualité de l'institution.

Selon [Santos \(2024\)](#), l'incorporation de la technologie en classe a révolutionné l'éducation contemporaine, offrant un accès plus dynamique et personnalisé au savoir. L'utilisation d'outils numériques facilite les méthodes d'enseignement interactives, l'accès à des ressources éducatives globales et la collaboration entre étudiants et enseignants, dépassant les limites des approches traditionnelles. De plus, la technologie en classe promeut le développement de compétences numériques essentielles pour l'avenir professionnel des étudiants. Sa mise en œuvre adéquate peut augmenter la performance académique et la motivation, mais il est nécessaire de fournir une formation appropriée aux enseignants et de garantir un accès équitable aux ressources technologiques pour éviter de créer des frac-



tures numériques qui affectent certains groupes d'étudiants.

Selon [Atencia \(2023\)](#), la formation des enseignants à l'innovation est décisive pour que les éducateurs puissent s'adapter aux changements dans les méthodes d'enseignement et aux nouvelles demandes des étudiants. La formation continue aux stratégies innovantes permet aux enseignants d'améliorer leurs pratiques pédagogiques, de mettre en œuvre de nouvelles technologies et approches didactiques, et de favoriser la pensée critique et créative chez leurs étudiants. Ce type de formation contribue au développement professionnel des enseignants, augmentant leur confiance dans leur travail et leur efficacité dans l'enseignement. De plus, elle favorise la création d'un environnement d'apprentissage dynamique et stimulant, aligné avec les tendances éducatives globales.

Selon [Fonseca et al. \(2024\)](#), les projets innovants dans le domaine éducatif sont cruciaux pour améliorer les processus d'enseignement et d'apprentissage, en apportant des solutions créatives et efficaces aux défis du système éducatif. La mise en œuvre d'initiatives innovantes, comme l'utilisation de la technologie, l'apprentissage par projets ou les approches pédagogiques centrées sur l'étudiant, peut transformer la salle de classe en un espace plus interactif et attractif. Ces projets bénéficient non seulement aux étudiants en stimulant leur créativité et leur motivation, mais permettent également aux enseignants de mettre à jour leurs méthodes d'enseignement, d'essayer de nouveaux outils et d'évaluer plus efficacement les progrès académiques. La mise en œuvre réussie de ces initiatives favorise un changement éducatif, en créant un environnement plus flexible et adapté aux besoins des étudiants du XXI^e siècle.

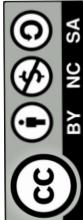
98

De même, [Mendoza et Technologys \(2022\)](#) affirment que la performance académique est un indicateur clé de la qualité éducative, car elle reflète le niveau de réussite et d'apprentissage que les étudiants atteignent tout au long de leur formation. Une bonne performance académique ne démontre pas seulement les capacités individuelles des étudiants, mais aussi l'efficacité des stratégies d'enseignement, l'environnement scolaire et les ressources disponibles.

Pour leur part, [Donoso et al. \(2018\)](#) indiquent que les résultats académiques sont fondamentaux pour la prise de décision dans les institutions éducatives, car ils aident à identifier les domaines d'amélioration dans l'enseignement, soutiennent l'évaluation des stratégies pédagogiques et permettent de concevoir des interventions qui favorisent le développement intégral des étudiants. De plus, une performance académique remarquable augmente les opportunités des étudiants dans leur avenir académique et professionnel, contribuant au développement social et économique de la communauté.

Selon [Ferreiro et al. \(2020\)](#), le taux de réussite sert de paramètre pour mesurer l'efficacité du système éducatif et la capacité des étudiants à faire face aux défis académiques. Par conséquent, un taux de réussite élevé indique que les étudiants atteignent les connaissances et compétences requises, tandis qu'un taux faible pourrait refléter des lacunes dans l'enseignement, les méthodologies d'évaluation ou même le type de soutien apporté aux étudiants.

Selon [Barzaga et al. \(2019\)](#), cet indicateur est important pour les autorités éducatives, car il fournit des informations précieuses sur la qualité et l'équité de l'accès à l'éducation. Selon [Atencia \(2023\)](#), le taux d'abandon scolaire est un indicateur critique pour comprendre les défis auxquels les étudiants sont confrontés tout au long de leur parcours éducatif.



Conclusions

L'analyse de la corrélation entre les indicateurs de gestion et la prise de décision, selon les résultats des directeurs, révèle une relation forte et positive entre les deux variables. Le coefficient de corrélation de 0,888 indique une association robuste, ce qui suggère qu'à mesure que les indicateurs de gestion s'améliorent, la qualité et l'efficacité de la prise de décision s'améliorent également. La signification statistique ($p=0,000$) confirme que cette relation n'est pas le fruit du hasard, ce qui renforce l'idée que les efforts pour optimiser les indicateurs de gestion peuvent avoir un impact direct sur les processus de décision au sein de l'institution.

D'autre part, les résultats obtenus auprès des enseignants montrent une corrélation modérée entre les mêmes indicateurs, avec un coefficient de corrélation de 0,690. Bien que la relation soit positive et significative ($p=0,000$), la corrélation n'est pas aussi forte que dans le cas des directeurs, ce qui suggère que, bien que l'amélioration des indicateurs de gestion affecte également la prise de décision, l'impact n'est pas aussi prononcé. Cela pourrait refléter des différences dans les perceptions et l'influence directe que les enseignants ont dans le processus de prise de décision par rapport aux directeurs.

Les résultats indiquent que tant les directeurs que les enseignants s'accordent sur l'existence d'une relation significative entre les indicateurs de gestion et la prise de décision, mais l'intensité de cette relation varie selon le groupe. Les directeurs perçoivent une corrélation plus forte, ce qui pourrait indiquer une plus grande influence directe des indicateurs de gestion sur leur capacité à prendre des décisions, tandis que les enseignants, bien qu'ils reconnaissent la relation, observent un lien moins marqué. Ces résultats suggèrent qu'une amélioration continue des indicateurs de gestion a le potentiel d'influencer positivement la prise de décision, bien que le degré d'impact puisse dépendre de la position hiérarchique au sein de l'institution et du rôle spécifique que chaque groupe joue.

99

Confidentialité : Non applicable.

Financement : Ce travail n'a bénéficié d'aucun financement.

Conflit d'intérêts : Les auteurs déclarent l'absence de tout conflit d'intérêts.

Déclaration sur l'utilisation de l'intelligence artificielle : Les auteurs de cet article déclarent ne pas avoir eu recours à l'Intelligence Artificielle pour son élaboration.

Déclaration d'autorat CRediT

Auteur	Rôle joué
DLPV	Préparation, création et/ou présentation de l'œuvre publiée, spécifiquement la rédaction de l'ébauche originale (y compris la traduction substantielle).
SFAF	Préparation, création et/ou présentation de l'œuvre publiée par les membres du groupe de recherche original, spécifiquement la révision critique, les commentaires ou la relecture – y compris les étapes pré- ou post-publication.



Références

- Acosta, S., y Barrios, M. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 27(2), 48–72. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v27i2.1863>
- Alvares, B. (2021). Inteligencia de negocios para la toma de decisiones: Un enfoque desde la dirección estratégica de instituciones educativas. *Revista Scientific*, 6(19), 295-312. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.19.15.295-312>
- Ardila, R. M. (2011). Indicadores de calidad de las plataformas educativas digitales. *Educación y educadores*, 14(1), 189-206. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-12942011000100011&script=sci_arttext
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 7ma. Edición. Episteme.
- Atencia, R. (2023). Políticas educativas e implicaciones en los patrones de retención, repitencia y deserción escolar. *Revista Honoris Causa*, 15(2), 7-36. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/316>
- Atencia, R. (2024). Políticas educativas y el desempeño académico en América Latina. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 5(10), 99-115.
- Barzaga, S. O., Vélez, H., Nevárez, B. J. y Arroyo, M (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de ciencias sociales*, 25(2), 120-130. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025997>
- Boschin, M. y Metz, N. (2009). Gestión de costos en instituciones educativas. *Revista del instituto internacional de costos*, (5), 563-587. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3363720.pdf>
- Camacho, L., Mendivil, T. y Martelo, R. (2021). Indicadores metodológicos y factores que intervienen en la calidad educativa en colegios del sector privado. *Revista Boletín Redipe*, 10(13), 760-772. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1787>
- Donoso, D. S., Díaz, L. G., y Benavides, M. N. (2018). Propuesta de indicadores de gestión para la educación pública local chilena. *Cadernos de Pesquisa*, 48(170), 1062-1087. <https://www.scielo.br/j/cp/a/bPxBrCS5h63Bvg6xTqfkCDC/?lang=es>
- Espinosa J. (2024). Sistema de Indicadores de Gestión Docente para Educación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(3), 574-583. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11266
- Ferreiro, V., Brito, J. y Garambullo, A. (2020). Modelo de gestión de calidad como estrategia de planeación en procesos de acreditaciones internacionales. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672020000100111&script=sci_arttext

Fonseca, S., Lolín, S., & Ruano, Y. (2024). La Calidad educativa y su relación con la gestión pedagógica, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *Espíritu Emprendedor TES*, 8(1), 111-128. <http://espirituemprendedor.com/index.php/revista/article/view/382>

García, F., Juárez Hernández, S., y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142018000200016&script=sci_arttext&tlang=pt

Hernández, G. y Fernández, J. (2018). La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa. *Revista nacional de administración*, 9(1), 69-86. <https://doi.org/10.22458/rna.v9i1.2103>

Hernández, S. R. y Mendoza, C. (2023). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Segunda edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://doi.org/10.59654/msswm43>

López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 36(1), 147-158. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052010000100008&script=sci_arttext&tlang=pt

Mendoza, Z. K. (2022). La aplicación de la analítica del aprendizaje para mejorar la toma de decisiones en educación: Casos de estudio en diferentes contextos educativos. *Revista Ingenio Global*, 1(1), 27-39. <https://pdfs.semanticscholar.org/6735/ceda7594b8f98f45d4c72baedc0984bea775.pdf>

Mero, D. O., y Sáenz, G. J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 179-190. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/225>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). Estudio sobre las percepciones y prácticas de los formadores docentes en América Latina es dado a conocer por la UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370474?posInSet=10&queryId=f2993d62-29a4-48c1-bcf7-689ad77508ba>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). *Uso de los Sistemas de Información y Gestión Educativa (SIGED) para realizar un seguimiento efectivo del ODS 4 a nivel nacional, regional y mundial*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382934>

Pacheco, G. R., Robles, A. C. A., y Ospino, C. A. (2018). Análisis de la gestión administrativa en las instituciones educativas de los niveles de básica y media en las zonas rurales de Santa Marta, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 259-266. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500259>

Prieto, V. D. J., Martelo, G. R. J., y Franco Borré, D. A. (2022). Ética del gerente educativo y desempeño docente en educación media general. *Revista de Ciencias Sociales*, 28, 158-171. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38153>

Puche, V. D. J. y Acosta, F. S. (2024). Habilidades del gerente educativo y desempeño docente en educación media general. *GACETA DE PEDAGOGÍA*, (50), 174-192.



<https://www.revistas.upel.edu.ve/index.php/gaceta/article/view/2854>

Ramírez, G. M., y Quesada, L. J. (2019). Repensando los indicadores educativos: la gestión educativa, curricular y de vinculación con la comunidad. *Innovaciones educativas*, 21(30), 37-47. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/2483>

Rondón, M. y Ammar, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de investigación*, 40(88), 148-165. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1010-29142016000200008&script=sci_abstract&tlang=pt

Santos, J. (2024). Las innovaciones educativas y su impacto en la mejora de las prácticas docentes. *Revista Guatimalteca de Educación Superior*, 7(2), 75-91. <https://doi.org/10.46954/revistages.v7i2.137>

Date de réception de l'article : 14 août 2025.

102

Date d'acceptation de l'article : 4 septembre 2025.

Date d'approbation pour mise en page : 9 septembre 2025.

Date de publication : 10 janvier 2026.

Notes sur les auteurs

* Deinny José Puche Villalobos est titulaire d'un Doctorat Latino-américain en Éducation : Politiques Publiques et Profession Enseignante, d'un Master en Enseignement de la Biologie et d'une Licence en Éducation, mention Biologie. Il est professeur à l'Université Centrale du Venezuela, Caracas, Venezuela. Courriel : deinny.puche@gmail.com

** Xavier Fernando Acosta Faneite est Docteur en Sciences de l'Éducation et possède un Postdoctorat en Gestion pour l'Enseignement Supérieur. Il est enseignant de Biologie à l'Université de Zulia, Maracaibo - Venezuela. Courriel : xavier.acosta@gmail.com

