

Indicadores de gestão e a tomada de decisões em unidades educativas nacionais de Maracaibo, Venezuela

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



Deinny José Puche Villalobos
Universidade Central de Venezuela, Caracas, Venezuela



Savier Fernando Acosta Faneite
Universidade del Zulia, Maracaibo, Venezuela

Resumo

Este estudo analisou a relação entre os indicadores de gestão e a tomada de decisões em unidades educativas nacionais de Maracaibo, Venezuela. Sob um enfoque quantitativo e alcance correlacional, inquiriu-se 48 dirigentes e 72 docentes, utilizando um questionário válido e fiável (0.98). A análise revelou uma correlação positiva significativa em ambos os grupos, mas com intensidade distinta. Para os dirigentes, a relação é forte (coeficiente de 0.888), indicando que melhorar os indicadores de gestão aumenta notavelmente a eficácia decisional. Para os docentes, a correlação é moderada (coeficiente de 0.690), o que sugere uma influência menos pronunciada, possivelmente por diferenças no seu papel e percepção dentro do processo. Conclui-se que a relação existe significativamente, mas a sua força varia segundo a perspetiva do grupo.

85

Palavras-chave: Indicadores de gestão, gestão, Maracaibo, tomada de decisões, Venezuela.

Resumen

Este estudio analizó la relación entre los indicadores de gestión y la toma de decisiones en unidades educativas nacionales de Maracaibo, Venezuela. Bajo un enfoque cuantitativo y alcance correlacional, se encuestó a 48 directivos y 72 docentes utilizando un cuestionario válido y confiable (0.98). El análisis reveló una correlación positiva significativa en ambos grupos, pero con intensidad distinta. Para los directivos, la relación es fuerte (coeficiente de 0.888), indicando que mejorar los indicadores de gestión aumenta notablemente la efectividad decisional. Para los docentes, la correlación es moderada (coeficiente de 0.690), lo que sugiere una influencia menos pronunciada, posiblemente por diferencias en su rol y percepción dentro del proceso. Se concluye que la relación existe significativamente, pero su fuerza varía según la perspectiva del grupo.

Palabras clave: Indicadores de gestión, gerencia, Maracaibo, toma de decisiones, Venezuela.

Introdução

Estar bem informado é fundamental para tomar decisões acertadas, especialmente em ambientes complexos e mutáveis como o educativo, já que a informação permite tomar decisões, analisar o contexto de forma objetiva, identificar problemas e oportunidades e avaliar as possíveis consequências de diferentes ações. Da mesma forma, facilita a adoção de soluções baseadas em dados reais e evidências, o que aumenta a probabilidade de sucesso e minimiza os riscos.

Neste sentido, [Acosta e Barreto \(2023\)](#) assinalam que, num mundo cada vez mais interconectado, a informação precisa e atualizada também permitirá antecipar as mudanças do ambiente e ajustar estratégias em tempo real para nos adaptarmos às novas tendências. A tomada de decisões informada garante que os recursos sejam utilizados de forma eficiente, que as medidas adotadas tenham um impacto positivo, que os resultados se otimizem e que as soluções utilizadas sejam sustentáveis.

Por sua vez, [Pacheco et al. \(2018\)](#) consideram que a informação é o eixo que guia a tomada de decisões, assegurando que estas sejam coerentes, fundamentadas e alinhadas com os objetivos a longo prazo, seja na educação, nos negócios ou em qualquer outro âmbito. Daí que [Álvares \(2021\)](#) considera que conhecer os indicadores de gestão educativa é importante para a tomada de decisões, pois proporcionam uma visão clara e objetiva do desempenho das instituições educativas.

Os indicadores permitem medir e avaliar aspectos importantes, como a qualidade do ensino, o desempenho académico dos estudantes, a eficiência no uso dos recursos e a satisfação da comunidade educativa, uma vez que, ao contar com estes dados, os dirigentes e responsáveis podem identificar áreas de melhoria e pontos fortes, o que lhes facilita tomar decisões informadas para otimizar os processos e resultados.

86

Neste quadro, [Camacho et al. \(2021\)](#) destacam que os indicadores de gestão educativa proporcionam uma base sólida para planificar estratégias a distintos prazos. Isto deve-se ao facto de facilitarem a definição de objetivos alcançáveis, a adequação de políticas e a focalização de ações que incidam diretamente na melhoria da qualidade educativa. Para [Del Rocío et al. \(2019\)](#), os indicadores de gestão desempenham um papel fundamental para medir o desempenho de instituições e programas académicos, assim como para orientar a tomada de decisões para a melhoria contínua. Estes indicadores permitem avaliar aspectos importantes, como a qualidade do ensino, a eficácia dos processos administrativos, o bem-estar dos estudantes e o uso eficiente dos recursos.

[Fonseca et al. \(2024\)](#) enfatizam que, a nível global, o uso e o reconhecimento dos indicadores de gestão educativa têm fortalecido a transparéncia e a prestação de contas na administração escolar. Da mesma forma, estes indicadores têm permitido fundamentar as decisões em informação objetiva, facilitando que as instituições fundamentem as suas ações perante a comunidade educativa e as entidades reguladoras, evidenciando o seu compromisso com a melhoria contínua e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Neste sentido, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura ([Unesco, 2022](#)) assinala que a apresentação e o uso de indicadores de gestão educativa a nível mundial é fundamental para garantir uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa em todos os contextos. Pelo que este organismo promove a recolha e análise de dados educativos através de organismos como o Instituto de Estatística da Unesco (UIS), que gera indicadores globais para avaliar o progresso em direção a metas educativas, como as estabelecidas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 4, que se centra na educação de qualidade.

Por outra parte, a [Unesco \(2019\)](#) destaca que o uso de indicadores educativos permite aos países monitorizar aspectos como o acesso à educação, equidade, eficiência dos sistemas educativos e os resultados da aprendizagem. Estes indicadores permitem comparar o desempenho entre diferentes países e regiões, ajudando a identificar lacunas e áreas prioritárias de intervenção. Através de relatórios, a Unesco apresenta uma visão global sobre os desafios e avanços no setor educativo, baseando-se nestes indicadores-chave. Também sublinha que o acesso a dados precisos e fiáveis é essencial

para a tomada de decisões informadas a nível político e administrativo.

Ora bem, segundo a [Unesco \(2019\)](#), na América Latina estes indicadores apresentam-se de forma estruturada, organizando-se em categorias como acesso e cobertura, qualidade educativa, eficiência, equidade e resultados da aprendizagem. Incluem tanto indicadores quantitativos, como taxas de matrícula e resultados em provas estandardizadas, como qualitativos, através de inquéritos de satisfação a estudantes e docentes. É comum o uso de dados desagregados por género, localização geográfica e contexto socioeconómico para identificar lacunas e desigualdades.

Daí que esta organização considere que estes indicadores costumam publicar-se em relatórios anuais elaborados pelos ministérios da educação e organismos internacionais, permitindo comparações entre países e um enfoque nos resultados da aprendizagem, especialmente através de avaliações estandardizadas como o *Programa para a Avaliação Internacional de Estudantes (PISA)*. Assim também, incluem-se indicadores de gestão institucional, como a formação docente e a infraestrutura escolar, o que é fundamental para avaliar a eficiência e a eficácia do sistema educativo.

No contexto venezuelano, a implementação de indicadores de gestão adquire especial importância para fomentar a qualidade educativa nacional; no entanto, o sistema educativo venezuelano enfrenta desafios, tais como recursos limitados, elevada rotatividade de docentes e a desigualdade de oportunidades educativas. Neste sentido, [Acosta e Barrios \(2023\)](#) sustentam que, para contrariar o anterior, é necessária uma gestão efetiva das instituições educativas que permita avaliar o desempenho e a tomada de decisões estratégicas; daí que os indicadores de gestão sejam uma ferramenta importante para este propósito, pois proporcionam uma visão quantitativa e qualitativa do estado da instituição e permitem identificar áreas de melhoria.

Além disso, [Prieto et al. \(2022\)](#) assinalam a importância da ética na gestão, porque é uma ferramenta essencial para melhorar a qualidade da educação nas instituições educativas. Assim também, Puche e Acosta (2024) assinalam que é necessário superar os desafios existentes e alcançar o compromisso de todos os atores envolvidos para atingir resultados sustentáveis nas instituições venezuelanas.

Por sua vez, observou-se nas unidades educativas nacionais no Município de Maracaibo diversas debilidades na gestão escolar. Sendo uma das primeiras a falta de clareza nos objetivos institucionais, o que gera um planeamento desorganizado e pouco alinhado com as necessidades reais da escola. Isto pode traduzir-se em decisões impulsivas ou arbitrárias, que não respondem a uma análise profunda da situação. Além disso, é comum a ineficiência no uso dos recursos, tanto humanos como financeiros. Sem a referência de indicadores, os dirigentes atribuem pessoal ou orçamento de forma inadequada, o que gera desperdício de recursos ou a falta deles em áreas fundamentais para o funcionamento e melhoria da instituição.

Assim também, observa-se uma baixa capacidade para identificar e corrigir problemas estruturais dentro da organização. A falta de seguimento dos indicadores dificulta a deteção precoce de falhas, o que leva a uma gestão reativa em vez de preventiva. Isto pode resultar num ambiente escolar desorganizado, com problemas recorrentes e baixa motivação tanto em docentes como em estudantes.

Também se apresentam problemas de comunicação dentro da instituição. A falta de indicadores dificulta a comunicação efetiva entre os diferentes níveis de gestão e entre o pessoal, afetando a coesão e colaboração no trabalho. Isto leva a dificuldades na avaliação do desempenho, uma vez que, sem métricas, é complicado medir o rendimento dos estudantes e do pessoal, impedindo a identificação de áreas que requerem melhoria.

Por último, observa-se uma resistência à mudança, onde os membros da instituição tendem a mostrar-se relutantes a novas iniciativas ou melhorias. Esta resistência deve-se à falta de dados concretos que justifiquem a necessidade de implementar mudanças, já que a ausência de indicadores de gestão nas unidades educativas nacionais de Maracaibo gera uma série de situações que impactam negati-

vamente no seu desempenho e eficácia. Daí que o estudo se tenha centrado em determinar a relação entre os indicadores de gestão e a tomada de decisões em unidades educativas nacionais de Maracaibo, Venezuela.

Fundamentação teórica

Indicadores de gestão

São ferramentas fundamentais que permitem medir, avaliar e monitorizar o desempenho, a eficiência e a qualidade dos processos educativos nas instituições. Segundo [Ramírez e Quesada \(2019\)](#), o seu propósito principal é oferecer informação precisa e objetiva sobre o estado atual de diversos aspectos da educação, a fim de tomar decisões fundamentadas que impulsionem a melhoria contínua. Estes indicadores também facilitam a identificação de pontos fortes e pontos fracos na gestão, permitindo um enfoque estratégico para resolver problemas e otimizar recursos.

A critério de [Sánchez \(2020\)](#), entre as características particulares dos indicadores de gestão educativa encontra-se a sua capacidade para serem relevantes e diretamente relacionados com os objetivos-chave da instituição. Para além disso, devem ser mensuráveis em termos quantitativos ou com critérios claros de avaliação qualitativa, o que permite que sejam interpretados de forma consistente. A sua comparabilidade é outro aspecto destacado, uma vez que facilita a análise de tendências ao longo do tempo ou entre diferentes instituições educativas. Assim também, a sua especificidade assegura que estejam focados em aspectos concretos e relevantes para a gestão.

Entre os exemplos comuns destes indicadores incluem-se a taxa de retenção estudantil, que mede a proporção de alunos que continuam os seus estudos na mesma instituição, e a média de matrícula, que avalia a quantidade de estudantes inscritos em relação com a capacidade da instituição. Segundo [Ferreiro et al. \(2020\)](#), certos indicadores-chave estão vinculados ao rendimento académico, entre eles os resultados obtidos em avaliações de âmbito nacional ou internacional. Além disso, ressaltam os indicadores relacionados com a infraestrutura, como a quantidade de salas de aula, laboratórios ou recursos tecnológicos disponíveis por estudante. Assim também, sublinha-se a importância da formação docente, medida através da percentagem de professores envolvidos em programas de capacitação contínua.

88

Tomada de decisões

De acordo com [Mendoza e Technologys \(2022\)](#), trata-se de um processo dinâmico e estratégico em que os atores do âmbito educativo, como dirigentes, docentes e comunidades escolares, examinam informação-chave e valoram as alternativas existentes para escolher as ações mais adequadas que facilitem o cumprimento dos objetivos educativos traçados. Este enfoque procura atender às exigências da instituição, maximizar o uso dos recursos disponíveis, fomentar um ambiente de aprendizagem favorável e assegurar elevados padrões de qualidade educativa.

Segundo Barzaga et al. (2019), o processo de tomada de decisões nas instituições educativas distingue-se por abranger múltiplas dimensões, que integram aspectos administrativos, pedagógicos e cunitários. Este processo inclui desde decisões operacionais, como a organização de horários e a distribuição de recursos, até decisões estratégicas focadas na execução de projetos educativos, na renovação de planos de estudo e no impulso de políticas de inclusão. Além disso, argumentam que este processo fundamenta-se no uso de dados e evidências como suporte para minimizar a margem de erro e maximizar os benefícios para toda a comunidade educativa. Inclui a participação ativa dos diferentes atores escolares para garantir que as decisões sejam inclusivas, legítimas e reflitam as necessidades e expectativas de estudantes, docentes e famílias.

Metodología

A metodologia do presente estudo fundamentou-se nos procedimentos do paradigma positivista. Segundo [Hernández e Mendoza \(2023\)](#), caracteriza-se pelo seu enfoque na objetividade, na sistematicidade e na comprovação empírica das hipóteses traçadas. Este paradigma prioriza a quantificação e a análise rigorosa das relações causais e correlacionais, o que resulta pertinente para examinar, de forma concreta, como os indicadores de gestão influenciam os processos de tomada de decisões nas unidades educativas nacionais de Maracaibo. Assim, o estudo foi concebido para responder à necessidade de entender estas dinâmicas a partir de uma perspetiva metodológica estruturada e fiável.

Em concordância com este paradigma, adotou-se um enfoque qualitativo. Segundo [Arias \(2016\)](#), permite uma compreensão profunda dos fenómenos estudados a partir da perspetiva dos sujeitos envolvidos. Este enfoque resultou idóneo para explorar as percepções e experiências tanto de docentes como de dirigentes em relação com os indicadores de gestão e a sua vinculação com as decisões estratégicas nos seus contextos laborais. Através deste enfoque, priorizou-se a análise interpretativa das interações e práticas observadas, permitindo captar a complexidade das dinâmicas institucionais.

O estudo tipificou-se como básica (de natureza teórica ou fundamental). Este tipo de investigação é fundamental porque se centra na criação de conhecimento teórico e numa compreensão mais profunda de um fenómeno, em vez de prevalecer a sua aplicação prática direta. Quanto ao nível, foi descriptivo. Segundo [Arias \(2016\)](#), o seu propósito é detalhar as características e manifestações dos indicadores de gestão nas unidades educativas. Esta investigação centrou-se em identificar padrões e tendências que proporcionassem uma imagem clara das práticas relacionadas com a tomada de decisões. Além disso, inscreveu-se no alcance correlacional. Segundo [Hernández e Mendoza \(2023\)](#), procura determinar o grau de associação entre os indicadores de gestão e os processos decisórios, fornecendo um quadro analítico robusto para compreender como estas variáveis interagem.

A amostra foi intencional e esteve composta por 72 docentes e 48 dirigentes de Unidades Educativas Nacionais adscritas aos Centros de Desenvolvimento da Qualidade Educativa (CDCE) de Maracaibo. Estas instâncias são estruturas regionais descentralizadas cujo objetivo é orientar a política educativa regional para garantir o direito à educação e a qualidade da educação.

Para a seleção dos docentes, estabeleceu-se como critério de inclusão estar em exercício ativo durante o período do estudo, contar com pelo menos dois anos de experiência na unidade educativa nacional e participar em processos relacionados com o planeamento e a gestão escolar. No que diz respeito aos dirigentes, considerou-se indispensável desempenhar funções administrativas ou de liderança, ter pelo menos dois anos de experiência na gestão educativa e estar envolvidos na tomada de decisões estratégicas ou pedagógicas.

O estudo respeitou estritamente as considerações éticas necessárias para garantir a integridade e a proteção dos participantes. Obteve-se o consentimento informado de cada um, assegurando a sua voluntariedade e explicando-lhes claramente os objetivos do estudo, o uso exclusivo dos dados para fins académicos e a confidencialidade absoluta da informação recolhida. Da mesma forma, salvaguardou-se a privacidade dos participantes, omitindo qualquer dado que pudesse permitir a sua identificação.

Para a recolha de dados, utilizou-se o inquérito, implementando um instrumento dicotómico concebido para captar respostas afirmativas ou negativas que refletissem a percepção dos participantes. Este foi

enviado aos sujeitos por meio do *WhatsApp* e correio eletrónico. O processamento realizou-se com o programa estatístico SPSS 27 e levou a cabo em duas etapas. Em primeira instância, aplicaram-se técnicas de estatística descritiva, que permitiram organizar a informação em tabelas de frequências, facilitando a visualização da distribuição das respostas e das tendências predominantes.

De seguida, empregaram-se técnicas de estatística inferencial para determinar o nível de correlação entre os indicadores de gestão e os processos de tomada de decisões. Esta análise permitiu identificar associações significativas entre as variáveis, aportando uma base sólida para interpretar os resultados e estabelecer conclusões fundamentadas.

Resultados

Tabela 1

Indicadores de qualidade educativa

Indicadores	Perguntas	Opções de resposta							
		Dirigentes				Docentes			
		Sim		Não		Sim		Não	
		Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%
Rendimento académico	Considera que o rendimento académico melhorou no último ano?	16	33,3	32	66,7	23	31,9	49	68,1
	Acredita que as estratégias implementadas contribuem para o rendimento académico?	15	31,2	33	68,8	30	41,7	42	58,3
Taxa de aprovação	Pensa que a taxa de aprovação dos estudantes aumenta com o passar do tempo?	32	66,7	16	33,3	52	72,2	20	27,8
	Acredita que os programas de apoio escolar influenciam a melhoria da taxa de aprovação?	38	79,2	10	20,8	50	69,4	22	30,6
Taxa de abandono escolar	Considera que a taxa de abandono escolar diminui com o tempo?	42	87,5	6	12,5	18	25,0	54	75,0
	Acredita que as estratégias institucionais contribuem para prevenir o abandono escolar?	20	41,7	28	58,3	40	55,6	32	44,4

Nota: Fonte os investigadores.

A Tabela 1 mostra os resultados da dimensão indicadores de qualidade educativa. Observa-se que, no que diz respeito ao rendimento académico, tanto os dirigentes como os docentes mostram uma percepção predominantemente negativa. Apenas 33.3% dos dirigentes e 31.9% dos docentes consideram que o rendimento académico melhorou no último ano, enquanto a maioria não percebe avanços significativos. Da mesma forma, uma percentagem ainda menor, 31.2% dos dirigentes e 41.8% dos docentes, opina que as estratégias implementadas contribuem para esse rendimento. Estes resultados evidenciam a necessidade de avaliar e fortalecer as estratégias pedagógicas para abordar os desafios nesta área de forma mais efetiva.

Em relação à taxa de aprovação, os resultados são mais animadores. 66.7% dos dirigentes e 72.2% dos docentes percebem que esta melhorou com o tempo. Da mesma forma, uma maioria significativa (79.2% dos dirigentes e 69.4% dos docentes) reconhece que os programas de apoio escolar influíram positivamente neste aspeto. Isto reflete uma percepção otimista sobre as iniciativas implementadas,

destacando a relevância destes programas como impulsionadores-chave do sucesso académico. No entanto, é importante garantir a sustentabilidade e a melhoria contínua destas ações.

No que diz respeito à taxa de abandono escolar, observam-se discrepâncias notáveis entre as percepções dos dirigentes e dos docentes. Enquanto 87.5% dos dirigentes assinala uma diminuição na taxa de abandono, apenas 25% dos docentes partilha esta visão. Por outro lado, 41.7% dos dirigentes e 55.6% dos docentes consideram que as estratégias institucionais são efetivas para prevenir este fenômeno. Isto sugere a necessidade de fortalecer a comunicação e a coordenação entre ambos os grupos para alinhar as suas percepções e trabalhar de forma conjunta em soluções efetivas.

Daí que os resultados mostrem uma percepção mista sobre os indicadores analisados. Embora se destaquem avanços na taxa de aprovação, persistem desafios significativos no rendimento académico e na prevenção do abandono escolar. É fundamental rever as estratégias atuais, fomentar o diálogo entre dirigentes e docentes, e reforçar as iniciativas bem-sucedidas para lograr um impacto positivo e sustentável nos estudantes.

Tabela 2

Indicadores de eficiência administrativa

Indicadores	Perguntas	Opções de resposta							
		Dirigentes				Docentes			
		Sim		Não		Sim		Não	
		Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%
Relação estudante-docente	Considera que a relação entre estudantes e docentes é positiva na sua instituição?	18	37,5	30	62,5	22	30,6	50	69,4
	Acredita que o apoio prestado pelos docentes fomenta um melhor vínculo com os estudantes?	48	100	0	0	62	86,1	10	13,9
Custo por estudante	Pensa que o custo por estudante está adequadamente distribuído em recursos educativos?	15	31,3	33	68,7	33	45,8	39	54,2
	Acredita que o custo por estudante reflete de maneira eficiente a qualidade dos serviços oferecidos?	10	20,8	38	79,2	12	16,7	60	83,3
Tempo de tramitação administrativa	Considera que o tempo para realizar trâmites administrativos é razoável na sua instituição?	12	25,0	36	75,0	20	27,8	52	72,2
	Acredita que os processos administrativos atuais agilizam a gestão escolar?	8	16,7	40	83,3	10	13,9	62	86,1

Nota: Fonte os investigadores.

A Tabela 2 mostra os resultados dos indicadores de eficiência administrativa. No que diz respeito ao indicador relação estudante-docente, mostram-se percepções contrastantes entre dirigentes e docentes. Apenas 37.5% dos dirigentes considera que a relação é positiva, enquanto 62.5% acredita que não o é. Entre os docentes, esta percepção é ainda mais negativa, com 30.6% que avalia a relação positivamente e 69.4% que não. No entanto, existe um consenso animador sobre o apoio prestado pelos docentes, já que 100% dos dirigentes e 86.1% dos docentes reconhecem que este fator contribui para fortalecer os vínculos com os estudantes. Estes dados refletem que, embora as relações gerais possam ser vistas como deficientes, as ações individuais dos docentes têm um impacto positivo, o que destaca a importância de fortalecer estas práticas e promover uma maior interação positiva no ambiente institucional.

No que diz respeito ao custo por estudante, os resultados indicam uma percepção predominantemente negativa. Apenas 31.3% dos dirigentes e 45.8% dos docentes consideram que este custo está ade-

quadamente distribuído em recursos educativos. Ainda mais preocupante é que apenas 20.8% dos dirigentes e 16.7% dos docentes acreditam que o custo reflete de forma eficiente a qualidade dos serviços oferecidos. Estes números evidenciam a necessidade de avaliar como se atribuem e utilizam os recursos financeiros dentro da instituição para garantir que contribuam para melhorar a qualidade educativa percebida por toda a comunidade escolar.

Ao analisar o tempo de tramitação administrativa, tanto dirigentes como docentes coincidem em que os processos atuais não são adequados. Apenas 25% dos dirigentes e 27.8% dos docentes acreditam que os tempos para realizar trâmites são razoáveis. Além disso, uma percentagem ainda menor, 16.7% dos dirigentes e 13.9% dos docentes, considera que os processos administrativos agilizam a gestão escolar. Isto reflete uma percepção de ineficiência que pode estar a impactar negativamente no funcionamento institucional, o que sublinha a necessidade de simplificar e modernizar estes procedimentos.

Os resultados indicam que as instituições educativas enfrentam desafios significativos no que diz respeito à melhoria das relações entre estudantes e docentes, à distribuição e eficiência do custo por estudante e à otimização dos processos administrativos. Estes resultados assinalam áreas importantes para intervir, implementando estratégias que promovam um ambiente escolar mais positivo, uma gestão financeira mais transparente e efetiva, e uma administração mais ágil que permita um melhor desempenho da comunidade educativa no seu conjunto.

Tabela 3

92

Indicadores de inovação educativa

Indicadores	Perguntas	Opções de resposta							
		Dirigentes				Docentes			
		Sim		Não		Sim		Não	
		Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%
Uso de tecnologia na sala de aula	Considera que se utiliza tecnologia de maneira eficaz nas atividades da sala de aula?	18	37,5	30	62,5	22	30,6	50	69,4
	Acredita que o uso de tecnologia na sala de aula melhora a aprendizagem dos estudantes?	48	100	0	0	72	100	0	0
Capacitação docente em inovação	Fomenta-se a capacitação sobre estratégias inovadoras para o ensino?	10	20,8	38	79,2	20	27,8	52	72,2
	Acredita que as capacitações em inovação têm sido úteis para a prática docente?	48	100	0	0	72	100	0	0
Projetos inovadores implementados	Foram implementados projetos inovadores na sua instituição durante o último ano?	0	0	48	100	72	100	0	0
	Acredita que os projetos inovadores beneficiam os estudantes?	48	100	0	0	72	100	0	0

Nota: Fonte os investigadores.

A Tabela 3 mostra os resultados dos Indicadores de Inovação Educativa. Observa-se que, no que diz respeito ao uso de tecnologia na sala de aula, apenas 37.5% dos dirigentes considera que a tecnologia se utiliza de forma efetiva nas atividades da sala de aula, enquanto 62.5% não está de acordo. Entre os docentes, a percepção é mais otimista, embora ainda preocupante, já que apenas 50% considera que a tecnologia se emprega adequadamente. No entanto, tanto dirigentes como docentes coincidem em que o uso de tecnologia melhora a aprendizagem dos estudantes, com 100% de respostas

afirmativas. Isto destaca uma paradoxa: embora a implementação possa não ser ótima, existe um consenso sobre o potencial positivo da tecnologia no processo educativo.

No que diz respeito à capacitação docente em inovação, os dados indicam que o seu fomento é limitado. Apenas 20.8% dos dirigentes e 27.8% dos docentes opinam que se fomenta este tipo de capacitação nas suas instituições, enquanto a maioria não o percebe assim (79.2% dos dirigentes e 72.2% dos docentes). No entanto, 100% de ambos os grupos considera que as capacitações em inovação são úteis para a prática docente, o que põe de manifesto a necessidade de incrementar a oferta destas formações para potenciar o seu impacto positivo no âmbito educativo.

No que diz respeito aos projetos inovadores implementados, identificam-se contrastes claros. Enquanto 100% dos docentes assinala que se implementaram projetos inovadores nas suas instituições, 100% dos dirigentes afirma o contrário. Isto poderia sugerir uma desconexão entre as perspetivas de ambos os grupos relativamente ao que se considera um projeto inovador. No entanto, tanto dirigentes como docentes estão completamente de acordo (100%) em que os projetos inovadores beneficiam os estudantes, o que ressalta a sua relevância no desenvolvimento educativo.

Os resultados refletem uma oportunidade importante para fortalecer as práticas inovadoras e tecnológicas no ambiente educativo. É necessário melhorar a eficácia do uso da tecnologia na sala de aula, fomentar mais capacitações em inovação e garantir que tanto dirigentes como docentes tenham uma visão partilhada sobre os projetos inovadores e a sua implementação. Estas medidas podem contribuir para um ambiente mais moderno, inclusivo e efetivo para a aprendizagem.

Tabela 4

Indicadores de participação estudantil

93

Indicadores	Preguntas	Opciones de respuesta							
		Dirigentes				Docentes			
		Si		No		Si		No	
		Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%
Tasa de participación en actividades extracurriculares	¿Considera que la mayoría de los estudiantes participa activamente en las actividades extracurriculares?	20	41,7	28	58,3	18	25	54	75
	¿Cree que las actividades extracurriculares ofrecidas son atractivas para los estudiantes?	20	41,7	28	58,3	16	22,2	56	77,8
Tasa de asistencia escolar	¿Considera que la tasa de asistencia mejoró con el tiempo?	0	0	48	100	0	0	72	100
	¿Cree dentro de la institución se ayuda a mantener una alta tasa de asistencia escolar?	10	20,8	38	79,2	20	27,8	52	72,2

Nota: Fuente los investigadores.

A Tabela 4 mostra os resultados dos indicadores de bem-estar estudantil. Observa-se que, no que se refere à taxa de participação em atividades extracurriculares, os dirigentes têm uma percepção dividida: 41.7% considera que a maioria dos estudantes participa ativamente nestas atividades, enquanto 58.3% não o acredita. Entre os docentes, a percepção é mais negativa, já que apenas 25% considera que os estudantes participam ativamente, enquanto 75% assinala o contrário. Além disso, no que diz respeito

a se as atividades extracurriculares oferecidas são atrativas para os estudantes, uma percentagem semelhante dos dirigentes (41.7%) opina afirmativamente, embora não se reporte uma percentagem clara entre os docentes. Estes dados sugerem a necessidade de avaliar e redesenhar as atividades extracurriculares para as tornar mais inclusivas e motivadoras, de modo que logrem captar o interesse de um maior número de estudantes.

No que diz respeito à taxa de assiduidade escolar, existe um consenso absoluto entre dirigentes e docentes: 100% de ambos os grupos considera que a taxa de assiduidade não melhorou com o tempo. No entanto, ao analisar se a instituição contribui para manter uma elevada taxa de assiduidade, as opiniões são mistas. Apenas 20.8% dos dirigentes e 27.8% dos docentes estão de acordo com esta afirmação, enquanto 79.2% dos dirigentes e 72.2% dos docentes consideram que não se realiza um esforço suficiente neste aspecto. Estas cifras indicam uma percepção de ineficácia nas estratégias implementadas para promover a assiduidade escolar, o que coloca uma área prioritária de intervenção institucional.

Neste sentido, os dados refletem que tanto a participação em atividades extracurriculares como a assiduidade escolar requerem atenção urgente. A falta de interesse nas atividades e a percepção de estagnação na taxa de assiduidade sugerem a necessidade de rever as estratégias atuais e trabalhar em iniciativas mais inclusivas, atrativas e efetivas. Isto poderia incluir a criação de atividades extracurriculares alinhadas com os interesses dos estudantes, assim como a implementação de programas específicos para motivar a assiduidade regular às aulas, fortalecendo a conexão entre a instituição e a sua comunidade educativa.

94

Tabela 5

Coeficiente de correlação entre os indicadores de gestão e a tomada de decisões segundo dirigentes

Coeficientes		Variables	Indicadores de gestión	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Indicadores de gestión	Coeficiente de correlación	1	0,888**
		Sig. (bilateral)	-	0,000
		N	48	48
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	0,888**	1
		Sig. (bilateral)	0,000	-
		N	48	48

Nota: Fuente los investigadores.

A Tabela 5 mostra a análise da correlação entre os indicadores de gestão e a tomada de decisões, utilizando o coeficiente Rho de Spearman, que indica uma relação forte e positiva entre ambas as variáveis. O valor do coeficiente de correlação é 0.888, o que indica uma alta correlação positiva; isto é, à medida que se incrementam os indicadores de gestão, também o faz a tomada de decisões. Esta relação é estatisticamente significativa, uma vez que o valor de sig. (bilateral) é 0.000, o que significa que a probabilidade de que esta correlação seja o resultado do acaso é extremamente baixa. Com um N = 48, ou seja, 48 observações, pode concluir-se que existe uma associação muito forte entre estes dois fatores, o que sugere que melhorar os indicadores de gestão poderia ter um impacto direto na qualidade ou eficácia da tomada de decisões na instituição ou contexto avaliado.

Neste sentido, a análise revela que os indicadores de gestão estão estreitamente vinculados com a tomada de decisões, o que implica que os esforços para melhorar a gestão na organização provavelmente repercutirão positivamente nos processos de tomada de decisões. Este achado sublinha a importância de fortalecer os indicadores de gestão como parte de um enfoque integral para otimizar a tomada de decisões dentro da instituição.

Tabela 6

Coeficiente de correlação entre os indicadores de gestão e a tomada de decisões segundo docentes

Coeficientes		Variables	Indicadores de gestãol	Toma de decisões
Rho de Spearman	Indicadores de gestión	Coeficiente de correlación	1	0,690**
		Sig. (bilateral)	-	0,000
		N	72	72
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	0,690**	1
		Sig. (bilateral)	0,000	-
		N	72	72

Nota: Fonte os investigadores.

A Tabela 6 mostra a análise da correlação entre os indicadores de gestão e a tomada de decisão, utilizando o coeficiente Rho de Spearman, apresentando uma correlação moderada e positiva de 0,690. Este valor indica uma relação significativa entre ambas as variáveis, sugerindo que, à medida que os indicadores de gestão melhoram, também melhora a tomada de decisão. A significância estatística é confirmada com um valor de Sig. (bilateral) = 0,000, o que significa que a probabilidade de esta correlação ser produto do acaso é extremamente baixa.

95

Com um N = 72, este coeficiente de correlação é moderadamente forte, o que implica que há uma relação tangível entre a qualidade dos indicadores de gestão e a eficácia da tomada de decisões no contexto avaliado. Embora não seja uma relação perfeita, sugere que um melhor desempenho nos indicadores de gestão pode influir positivamente na tomada de decisões.

A análise demonstra que existe uma relação moderadamente forte entre os indicadores de gestão e a tomada de decisões. A significância estatística e o valor relativamente elevado do coeficiente de correlação (0.690) indicam que melhorar os indicadores de gestão tem o potencial de impactar positivamente os processos de tomada de decisões. Isto ressalta a importância de fortalecer os indicadores de gestão como parte de uma estratégia mais ampla para melhorar a eficácia organizacional e a tomada de decisões.

Discussão

Ao contrastar os resultados com os postulados teóricos, [Ramírez e Quesada \(2019\)](#) assinalam que o rendimento académico é um indicador fundamental na avaliação da eficácia do sistema educativo. Reflete não apenas os conhecimentos adquiridos pelos estudantes, como também a qualidade do ensino, o compromisso dos educadores e a eficácia das estratégias pedagógicas implementadas.

A critério de [Mero e Sáenz \(2016\)](#), um elevado rendimento académico é crucial para o desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes, uma vez que abre portas a oportunidades futuras no ensino superior e no mercado laboral. Além disso, o rendimento académico impacta diretamente na reputação das instituições educativas, sendo um fator decisivo para a escolha de escolas e universidades. A sua medição permite às instituições identificar áreas de melhoria e fortalecer as suas práticas educativas para proporcionar uma formação mais integral e de qualidade.

Dentro deste contexto, [Hernández e Fernández \(2018\)](#) ressaltam a ideia de que a taxa de aprovação é um indicador que mede a proporção de estudantes que completam com sucesso os cursos ou níveis educativos. Este índice é significativo porque reflete a capacidade do sistema educativo para garantir que os estudantes alcancem os objetivos de aprendizagem estabelecidos. Segundo [Atencia \(2024\)](#), uma taxa de aprovação elevada indica que os estudantes lograram assimilar os conteúdos de forma bem-sucedida, o que reflete um ensino apropriado e um ambiente de aprendizagem favorável. Em contrapartida, uma taxa de aprovação baixa poderia indicar problemas na metodologia de ensino, nos recursos disponíveis ou no apoio fornecido aos estudantes, o que poderia tornar necessário implementar estratégias de melhoria, como programas de reforço ou modificações nos métodos de avaliação.

A partir da percepção de Atencia (2023), a taxa de abandono escolar é um indicador crítico que reflete o número de estudantes que abandonam os seus estudos antes de completar um ciclo educativo. Pelo que uma taxa elevada de abandono é motivo de preocupação, já que implica que muitos estudantes não estão conseguindo continuar com a sua formação por diversos fatores, como problemas económicos, familiares ou a falta de motivação. O abandono escolar afeta o desenvolvimento social e económico de uma comunidade, uma vez que aqueles que abandonam a escola têm menos probabilidades de aceder a empregos de qualidade e contribuem menos para o bem-estar coletivo. Combater o abandono escolar requer intervenções que melhorem a acessibilidade, a qualidade educativa e o apoio emocional e académico aos estudantes para garantir que todos tenham a oportunidade de completar a sua educação.

Da mesma forma, [García et al. \(2018\)](#) indicam que a relação estudante-docente é um componente importante para o sucesso educativo, uma vez que um vínculo positivo entre ambos favorece a aprendizagem, o desenvolvimento pessoal e a motivação dos estudantes, já que se sentem respaldados e compreendidos pelos seus educadores. A interação efetiva permite que os docentes adaptem os seus métodos de ensino às necessidades individuais dos estudantes, facilitando a compreensão e o alcance dos objetivos académicos. Além disso, uma boa relação fortalece o clima escolar e promove a participação ativa dos estudantes no processo educativo. O fomento destas relações é crucial para criar ambientes de aprendizagem inclusivos e colaborativos que favoreçam o sucesso académico e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Para [Atencia \(2024\)](#), o custo por estudante é um indicador económico que mede a quantidade de recursos financeiros que se investem para cada estudante numa instituição educativa. Este indicador é fundamental para avaliar a eficiência do uso dos recursos e a sustentabilidade financeira do sistema educativo. Segundo [Sánchez \(2020\)](#), um custo adequado assegura que se possam oferecer os materiais, serviços e apoios necessários para garantir uma educação de qualidade. No entanto, é importante equilibrar o custo com os resultados educativos; um custo elevado nem sempre se traduz em melhores resultados, pelo que as instituições devem procurar uma atribuição eficiente de recursos que maximize o rendimento académico e o bem-estar estudantil.

Seguindo com esta linha de pensamento, [Camacho et al. \(2021\)](#) assinalam que o tempo de tramitação administrativa é um indicador que mede a rapidez com que se gerem os processos administrativos numa instituição educativa, como a matrícula, as inscrições e a resolução de trâmites relacionados com o desempenho estudantil. De acordo com [Camacho et al. \(2021\)](#), um tempo de tramitação reduzido é chave para assegurar a eficiência nos processos e a satisfação de estudantes e das suas famílias. Trâmites administrativos rápidos facilitam o acesso à educação, diminuem a carga administrativa para docentes e dirigentes, e permitem que os recursos se utilizem de forma mais eficaz para melhorar o ensino e a aprendizagem. Em contrapartida, os processos lentos podem provocar frustração e desmotivação, prejudicando a percepção da qualidade da instituição.

Segundo [Santos \(2024\)](#), a incorporação da tecnologia na sala de aula revolucionou a educação contemporânea, oferecendo um acesso mais dinâmico e personalizado ao conhecimento. O uso de ferramentas digitais facilita métodos de ensino interativos, o acesso a recursos educativos globais e a colaboração entre estudantes e docentes, superando as limitações dos enfoques tradicionais. Além disso, a tecnologia na sala de aula promove o desenvolvimento de competências digitais essenciais para o futuro profissional dos estudantes. A sua implementação adequada pode incrementar o rendimento académico e a motivação, mas é necessário fornecer formação apropriada aos docentes e garantir um acesso equitativo aos recursos tecnológicos para evitar criar brechas digitais que afetem alguns grupos de estudantes.

Según [Atencia \(2023\)](#), a capacitação docente em inovação é decisiva para que os educadores possam adaptar-se às mudanças nos métodos de ensino e às novas exigências dos estudantes. A formação contínua em estratégias inovadoras permite que os docentes melhorem as suas práticas pedagógicas, implementem novas tecnologias e enfoques didáticos, e fomentem o pensamento crítico e criativo nos seus estudantes. Este tipo de capacitação contribui para o desenvolvimento profissional dos docentes, aumentando-lhes a confiança no seu trabalho e a eficácia no ensino. Além disso, favorece a criação de um ambiente de aprendizagem dinâmico e estimulante, alinhado com as tendências educativas globais.

De acordo com [Fonseca et al. \(2024\)](#), os projetos inovadores no campo educativo são cruciais para melhorar os processos de ensino e aprendizagem, fornecendo soluções criativas e eficientes aos desafios do sistema educativo. A implementação de iniciativas inovadoras, como o uso da tecnologia, a aprendizagem baseada em projetos ou enfoques pedagógicos centrados no estudante, pode transformar a sala de aula num espaço mais interativo e atrativo. Estes projetos não só beneficiam os estudantes, estimulando a sua criatividade e motivação, como também permitem aos docentes atualizar os seus métodos de ensino, experimentar novas ferramentas e avaliar de forma mais eficaz o progresso académico. A implementação bem-sucedida destas iniciativas promove uma mudança educativa, favorecendo um ambiente mais flexível e ajustado às necessidades dos estudantes do século XXI.

Da mesma forma, [Mendoza e Technologys \(2022\)](#) afirmam que o rendimento académico é um indicador-chave da qualidade educativa, já que reflete o nível de sucesso e de aprendizagem que os estudantes alcançam ao longo da sua formação. Um bom rendimento académico não só evidencia as capacidades individuais dos estudantes, como também a eficácia das estratégias de ensino, o ambiente escolar e os recursos disponíveis.

Por sua vez, [Donoso et al. \(2018\)](#) assinalam que os resultados académicos são fundamentais para a tomada de decisões nas instituições educativas, já que ajudam a identificar áreas de melhoria no en-

sino, apoiam a avaliação de estratégias pedagógicas e permitem conceber intervenções que favoreçam o desenvolvimento integral dos estudantes. Além disso, um rendimento académico destacado aumenta as oportunidades dos estudantes no seu futuro académico e profissional, contribuindo para o desenvolvimento social e económico da comunidade.

Segundo Ferreiro et al. (2020), a taxa de aprovação serve como um parâmetro para medir a eficácia do sistema educativo e a habilidade dos estudantes para enfrentar os desafios académicos. Portanto, uma taxa de aprovação elevada indica que os estudantes estão alcançando os conhecimentos e as competências requeridos, enquanto uma taxa baixa poderia refletir falhas no ensino, nas metodologias de avaliação ou inclusive no tipo de apoio prestado aos estudantes.

Segundo Barzaga et al. (2019), este indicador é importante para as autoridades educativas, já que proporciona informação valiosa sobre a qualidade e a equidade do acesso à educação. De acordo com Atencia (2023), a taxa de abandono escolar é um indicador crítico para compreender os desafios que os estudantes enfrentam ao longo da sua trajetória educativa.

Conclusões

A análise da correlação entre os indicadores de gestão e a tomada de decisões, segundo os resultados dos dirigentes, revela uma forte e positiva relação entre ambas as variáveis. O coeficiente de correlação de 0.888 indica uma associação robusta, o que sugere que, à medida que se melhoram os indicadores de gestão, também melhora a qualidade e eficácia da tomada de decisões. A significância estatística ($p=0.000$) confirma que esta relação não é produto do acaso, o que reforça a ideia de que os esforços para otimizar os indicadores de gestão podem ter um impacto direto nos processos de decisão dentro da instituição.

98

Por outro lado, os resultados obtidos dos docentes mostram uma correlação moderada entre os mesmos indicadores, com um coeficiente de correlação de 0.690. Embora a relação seja positiva e significativa ($p=0.000$), a correlação não é tão forte como no caso dos dirigentes, o que sugere que, embora a melhoria dos indicadores de gestão também afete a tomada de decisões, o impacto não é tão pronunciado. Isto poderia refletir diferenças nas percepções e na influência direta que os docentes têm no processo de tomada de decisões em comparação com os dirigentes.

Os resultados indicam que tanto os dirigentes como os docentes coincidem em que existe uma relação significativa entre os indicadores de gestão e a tomada de decisões, mas a intensidade desta relação varia segundo o grupo. Os dirigentes percebem uma correlação mais forte, o que poderia indicar uma maior influência direta dos indicadores de gestão na sua capacidade para tomar decisões, enquanto os docentes, embora reconheçam a relação, observam um vínculo menos marcado. Estes resultados sugerem que uma melhoria contínua nos indicadores de gestão tem o potencial de influir positivamente na tomada de decisões, embora o grau de impacto possa depender da posição hierárquica dentro da instituição e do papel específico que cada grupo desempenhe.

Privacidade: Não aplicável.

Financiamento: Este trabalho não recebeu qualquer tipo de financiamento.

Conflito de interesses: Os autores declararam que não têm qualquer conflito de interesses.

Declaração sobre uso de inteligência artificial: Os autores do presente artigo declararam que não empregaram Inteligência Artificial na sua elaboração.

Declaração de autoria CRediT

Autor	Papel desempenhado
DJPV	Preparação, criação e/ou apresentação da obra publicada, especificamente a redação do rascunho original (incluída a tradução substantiva).
SFAF	Preparação, criação e/ou apresentação da obra publicada pelos membros do grupo de investigação original, especificamente a revisão crítica, comentário ou revisão – incluídas as etapas anteriores ou posteriores à publicação.

Referências

Acosta, S. e Barrios, M. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativa. *Revista educare*, 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*. 7a. Edición. Episteme.

99

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. e 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>

Barzaga, S. O., Vélez, H., Nevárez, B. J. e 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. e 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. e 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>

Camacho, L., Mendivil, T. e 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. e 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 Multidisciplinar*, 8(3), 574-583. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11266

Ferreiro, V., Brito, J. e 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. e 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://espirituemprendedores.com/index.php/revista/article/view/382>

García, F., Juárez, H. S. e 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

100

Hernández, G. e 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. e 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=S0718-0705201000100008&script=sci_arttext&tlang=pt

Mendoza, Z. K. e Technologys, 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. e 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 (Unesco) (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>

- Pacheco, G. R., Robles, A. C. A. e 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., e Franco, B. 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. e 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. e 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 Guatemalteca de Educación Superior*, 7(2), 75-91. <https://doi.org/10.46954/revistages.v7i2.137>
- Unesco (2022). 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?posInSet=4&queryId=f2993d62-29a4-48c1-bcf7-689ad77508ba>

Data de receção do artigo: 14 de agosto de 2025.

Data de aceitação do artigo: 4 de setembro de 2025.

Data de aprovação para maquetização: 9 de setembro de 2025.

Data de publicação: 10 de janeiro de 2026.

Notas sobre os autores

* Deinny José Puche Villalobos possui Doutoramento Latino-americano em Educação: Políticas Públicas e Profissão Docente, Mestrado em Ensino da Biologia, Licenciatura em Educação, especialidade Biologia. É professor da Universidade Central da Venezuela, Caracas, Venezuela. E-mail: deinnypuche@gmail.com

** Javier Fernando Acosta Faneite é Doutor em Ciências da Educação e Pós-doutorado em Gestão para o Ensino Superior. Docente de Biologia, Universidade de Zulia, Maracaibo - Venezuela. Correio eletrônico:savier.acosta@gmail.com