

# LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA REFORMA EDUCATIVA 2013. EDUCACIÓN PRIMARIA

---

Xóchitl Elizabeth Macotela-Méndez<sup>1</sup>

Elia Olea-Deserti<sup>2</sup>

Ruth Salazar-Pulido<sup>3</sup>

Fecha de recepción: 4 de noviembre de 2016

Fecha de aceptación: 25 de mayo de 2017

**Resumen** - El siguiente texto es un avance de investigación cuya temática es la gestión escolar como instrumento de trabajo en educación primaria. En este sentido, se estudian los aspectos que conforman su funcionamiento, lo que permitirá analizar y reflexionar el sentido y significado de las prácticas educativas que se realizan dentro de un ambiente escolarizado. Bajo esta perspectiva, el valor que tienen las relaciones sociales da pie a considerar aspectos de dirección como el liderazgo y la planeación, o el colectivo docente, la gestión de los aprendizajes y la participación social, todo ello apreciado desde sus diferentes dimensiones. Asimismo, se estudia la figura del docente como un elemento preponderante en la conformación de las subjetividades de las y los alumnos, ya que él debe llevar a cabo la finalidad de la educación en su quehacer cotidiano.



**Palabras clave:**

Administración, docentes, educación básica, gestión escolar, liderazgo, planeación escolar.

**Abstract** - This paper is a preliminary analyzes we are doing about a school management research. Management is principal action in primary school. We are interested to study levels and elements that management use, their logical function. This work will help to analyze and think about sense and meaning from educative practices that the schools use. In this sense we consider that social relations in schools are influenced by management who organizing them. Interactions can be observed in leadership, planning (School Improvement Route); teachers who work at school, management applied to learn and interactions scholar community. In this way, all about management are researched in different points of view, such as scholar, management self, community and pedagogical. Likewise, we analyze activities teachers do. Teachers have a primary paper in classroom and they contribute to integral learning their students. They help development personal (biology and psychology) and personality in their students. It is the most important objective from educative centers. In the same way teachers use the management when they are working in School Improvement Route.



**Keywords:**

Scholar management, primary school teachers, scholar leadership.

---

<sup>1</sup> Licenciada en Pedagogía por la Facultad de Estudios Superiores Aragón, UNAM; estudiante de la maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación por la Escuela Superior de Comercio y Administración, Casco de Santo Tomás, Instituto Politécnico Nacional. Profesora de educación primaria. Correo electrónico: xochitldan2@yahoo.com.mx

<sup>2</sup> Doctora en Filosofía y Ciencias de Educación por la Universidad Complutense de Madrid, maestra en Administración y Desarrollo de la Educación. Docente-investigadora, Escuela Superior de Comercio y Administración, Casco de Santo Tomás, Instituto Politécnico Nacional. Correo electrónico: eliaolea@gmail.com

<sup>3</sup> Maestra en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación, licenciada en Pedagogía por la UNAM. Docente y jefa de Apoyo Académico, Escuela Normal Superior de México. Correo electrónico: rusa0910@gmail.com.mx

## Introducción

En la Declaración Mundial sobre Educación para Todos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1990) se habló de las políticas educativas propias de cada país que favorecieran el desarrollo humano por medio del aprendizaje escolar, resultando importante la gestión. Poco después, Delors (1996) informó de los principios de los cuatro pilares de la educación; a nivel internacional se amplió su aplicación al aprendizaje de los adultos (reuniones de Hamburgo y Belem) y se identificaron los desafíos vinculados al progreso. En el Foro Mundial 2015 (UNESCO, 2015) se agregó el fomento al pensamiento crítico y la capacidad de aprendizaje a lo largo de la vida, que se debe adaptar a las tendencias locales, nacionales y mundiales.

Ahora bien, si se piensa en esa gestión en Latinoamérica, específicamente en países como México, se tendría que decir que ha tenido un valor preponderante, en virtud de que el modelo de organización pública ha estado influenciado por las políticas, de tal modo que desde los años 50, con la introducción del modelo de gestión normativo, se abordaba a la escuela desde una visión lineal de la organización que apostaba más por una cobertura total en este rubro, que a la misma calidad.

En la segunda mitad de los años 90, con la política de modernización educativa se implementó el programa "La gestión en la escuela primaria". A principios del año 2000 se recibió apoyo a través del financiamiento y los servicios de conocimiento del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, para que el gobierno mexicano diseñara una estrategia de educación nacional que promoviera mayor participación de la comunidad en las escuelas. Consecuentemente, dicho Banco ha respaldado el Programa de Escuelas de Calidad (PEC) y de Apoyo a la Gestión Escolar (AGE), dirigido a colegios con carencias. El PEC se echó a andar como una forma de promoción del modelo de gestión escolar, el cual impulsa el fortalecimiento del vínculo entre directores, maestros y padres de

familia, a fin de que decidan colectivamente a través de la planeación estratégica. El objetivo era reformar la gestión institucional y escolar a partir de la cobertura, involucrando a los tres niveles de autoridad (federal, estatal y municipal). El apoyo a la gestión escolar ha sido importante, ya que se ha destinado a este rubro 220 millones de dólares (Gestión Escolar II, 2010 y Banco Mundial, 2010).

## La gestión escolar en escuelas de nivel básico

La gestión escolar es un componente indispensable en el logro de las acciones que se efectúan en las escuelas de acuerdo con su misión y visión. Permite identificar elementos que van desde el enfoque de un modelo burocrático, hasta los aspectos dicotómicos como lo son el enfoque teórico-conceptual y la visión metodológica-procedimental, que inciden sobre las prácticas educativas, administrativas y comunitarias del centro escolar. Sin embargo, en la gestión interactúan los rubros técnico-pedagógicos, administrativos y laborales (Ezpeleta, 2004). Se argumenta que "la práctica de la gestión está altamente influenciada por el discurso de la política, que su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas" (Casassus, 2000, p. 2); es decir, la gestión educativa no es solamente pragmática, sino que la dimensión política está inscrita en su ejecución. En este sentido, conviene hacer una distinción entre administración y gestión. Se dice que la administración es "la dirección racional de las actividades de una organización [...] Ello implica planeación, organización, dirección y control [...] de las acciones a realizar (Chiavenato, 2006, p. 2). En la administración pública, desde el punto de vista material se habla de la actividad administrativa, en la que se consideran los problemas de gestión desde la relación dentro y fuera de la organización que permita alcanzar el objetivo de su misión. Para Guerra (2009), la gestión es una cuestión de gobierno y de conducción que -de acuerdo con Les Metcalfe (1999, p. 54)- "supone



la aceptación de la responsabilidad de dirigir un sistema cuando no es posible el control, y cuando los procesos ecológicos espontáneos producen resultados poco satisfactorios". Existen diferencias entre la gestión y el control, ya que administrar no es controlar, y cuando se necesitan respuestas no rutinarias "entran en juego las características de la gestión: ingenio, creatividad, riesgo y resolución de conflictos" (Metcalf en Sánchez, 2006, p. 42); aunque el gobierno escolar prepara una convivencia democrática de la comunidad que se concreta en la organización y el logro del proyecto educativo institucional.

De ahí que resulte determinante comprender la dinámica real que surge en relación con la gestión en un centro escolar, respecto de las funciones y acciones realizadas para la mejora educativa que es planeada, organizada, dirigida y controlada, como resultado de las juntas de Consejo Técnico Escolar (CTE).

### Planteamiento del problema

La gestión educativa en una escuela de nivel básico permite planear, organizar, aplicar y evaluar estrategias enfocadas al desarrollo de aprendizajes, como lectura, escritura, uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), cálculo y solución de problemas, con lo que favorece la sobrevivencia, la toma de decisiones conscientes y continuar aprendiendo para toda la vida.

El primer objetivo del Programa Sectorial de Educación (SEP, 2013) plantea estrategias y líneas de acción que garanticen la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población. Para ello, indica que la escuela

debe contar con las capacidades de gestión que le permitan funcionar con autonomía, estableciendo parámetros en esta práctica, de modo que se estandarice su intervención y haya confiabilidad en los procesos, además de que estén acordes con las características distintivas de la escuela. Sin embargo, lo anterior se queda en el discurso, ya que surgen problemáticas con los docentes, quienes ven afectado su quehacer cotidiano, puesto que

"el modelo teórico-práctico de la administración escolar presenta diversas patologías y desviaciones cuyos signos son la burocratización, el anonimato, la superposición de tareas, la lentitud de los procesos, las pérdidas irracionales de tiempo, de calidad y de sentido, dando lugar a la frustración personal" (Pozner, 2000, p. 8).

A partir de considerar lo antes mencionado, los avances de investigación que se presentan refieren a un centro de educación básica en el que se maneja una autonomía de gestión: la escuela "Gral. Heriberto Jara", ubicada en la región norte de la Ciudad de México, en la delegación Gustavo A. Madero, la cual es el objeto de estudio.

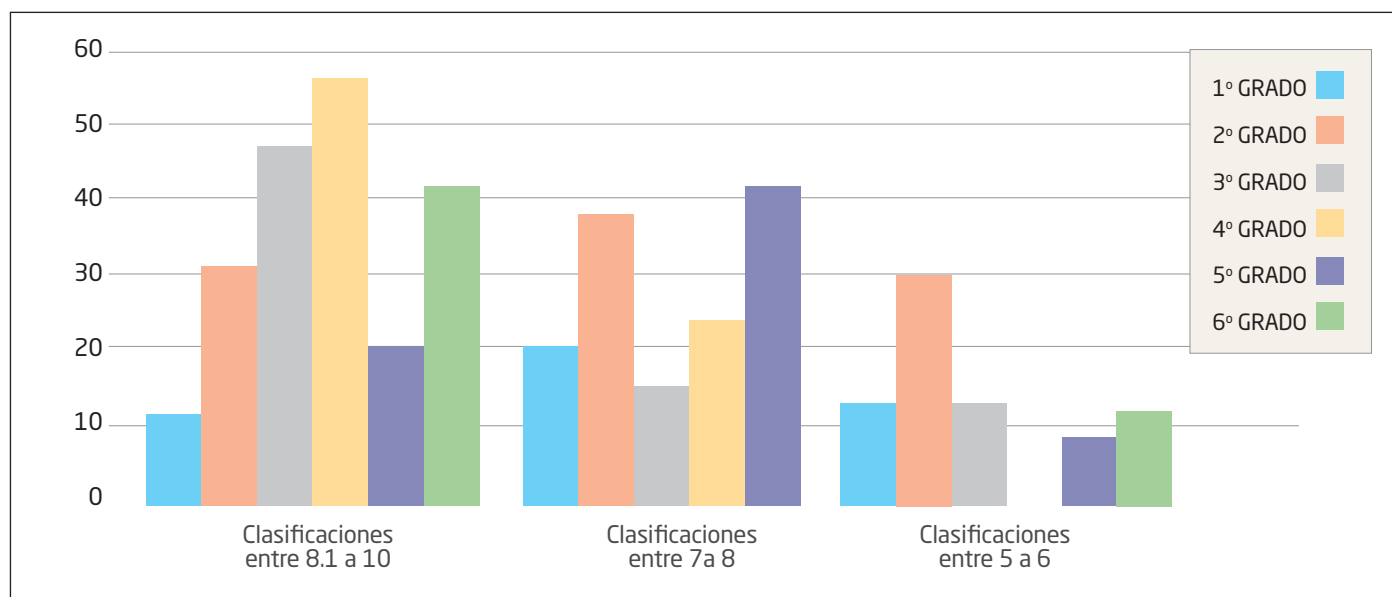
Ahora bien, como todo centro educativo, la escuela primaria "Gral. Heriberto Jara" tiene una estructura organizativa que de acuerdo con los documentos "Las nuevas figuras para el fortalecimiento de la escuela. Perfiles y funciones" (SEP, 2014) y "Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnico pedagógica" (SEP, 2015a), se desglosa de la siguiente manera:

- Supervisora, que entre pares -para la inclusión- trabaja colaborativamente con los supervisores de Educación Especial pertenecientes a la Unidad de Educación Especial e Inclusiva (UDEEI) y con el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE).
- Directora, cuyas funciones son controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la SEP.
- Subdirector de Desarrollo Escolar, quien debe coordinar las actividades técnico-pedagógicas de la escuela bajo el liderazgo del director.
- Subdirector de Operación Escolar, responsable del desarrollo de todas las actividades de tipo administrativo y gestión escolar, así como de la atención educativa de los grupos en ausencia del titular docente, con aprobación del director.
- Promotor de lectura, quien moviliza los acervos de las bibliotecas escolares y del aula, de manera que los profesores, alumnos (grupal e individualmente) y padres de familia den uso constante y aprovechen al máximo dichos acervos.
- Promotora de TIC, cuyo trabajo consiste en impulsar, apoyar y dar acompañamiento personalmente dentro de la escuela y los salones de clase, y también mediante orientaciones fuera del plantel, en las actividades de enseñanza de los profesores y en el estudio y aprendizaje de los alumnos, relativos al uso y aprovechamiento óptimo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- Profesora especialista, quien tiene entre sus funciones apoyar, acompañar y orientar a los docentes a reducir o eliminar las barreras para el aprendizaje y la participación (BAP) como medio para favorecer la inclusión del alumnado con discapacidad, capacidades y aptitudes sobresalientes, con talentos específicos, migrantes o pertenecientes a un grupo indígena.
- 17 docentes frente a grupo.
- 506 alumnos.

En la citada escuela, la autonomía de gestión se observó al empezar el ciclo escolar, cuando se diseñó una Ruta de Mejora Escolar fundamentada en el Sistema Básico de Mejora en Educación Básica, el cual fue implementado por la Dirección General de Innovación y Gestión Educativa en 2014. Dicha Ruta alude a la formulación de un plan anual de las actividades a llevar a cabo durante todo el ciclo escolar (Fase intensiva de sesiones de los Consejos Técnicos Escolares). Por ello, cada último viernes de mes, durante el periodo escolar, se convoca a una reunión del Consejo en la que los docentes y los directivos toman decisiones en colectivo y, en caso de estimarlo conveniente, se cambian las actividades o redefinen los objetivos.

La mencionada planeación contiene elementos que corresponden a las Estrategias Globales de Mejora Escolar, las cuales orientan las acciones a emprender y están conformadas por los siguientes ámbitos de gestión: entre maestros (desarrollo de capacidades técnicas), en el salón de clases (contextualización curricular e iniciativas pedagógicas), con los padres de familia (nivel de participación), en la escuela (organización y funcionamiento escolar), para medir avances (evaluación interna), asesoría técnica (acompañamiento del director, supervisor o personal del Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela) y materiales e insumos educativos (gestión de materiales e insumos). Como resultado, se logra la planeación de las acciones a efectuar durante todo el ciclo escolar o la Ruta de Mejora Escolar (SEP, 2015).

Sin embargo, a pesar de todas estas referencias en relación con la organización del centro educativo y las funciones de las nuevas figuras escolares, en la escuela primaria "Gral. Heriberto Jara", ciclo escolar 2014-2015, se muestran objetivos en la Ruta de Mejora que no llegaron a cubrirse al cien por ciento, un ejemplo de ello es que el colegiado alcanzó una escala de desempeño de 80%, y en las prioridades educativas Abatir el rezago escolar y Mejorar los aprendizajes de los estudiantes, se alcanzó entre 75 y 80% de logro, respectivamente. También es importante mencionar el resultado del desempeño obtenido por las y los estudiantes, el cual se refleja en la Tabla 1.

Tabla 1. *Desempeño alcanzado por los estudiantes de primaria*

Elaboración propia. Desempeño alcanzado por los estudiantes de primaria.

Nota: Informe de Resultados en la Ruta de Mejora Escolar 2014-2015, Escuela Primaria "Gral. Heriberto Jara".

Al respecto, habría que hacer varias consideraciones en torno a la práctica de la gestión en sus diferentes dimensiones como elemento sistémico, holístico y orientador de las acciones educativas, las cuales tienen una finalidad que está enmarcada en las tareas de los miembros de la institución escolar.

A partir de ello, se formuló el problema a través de la siguiente pregunta:

- ¿Cuáles son las estrategias de gestión escolar que inciden en la planeación y la consecución de las metas que la comunidad académica de la escuela primaria "Gral. Heriberto Jara" determina en las juntas de CTE?

## Objetivo

Analizar la incidencia de las políticas educativas enmarcadas en la reforma 2013 sobre las prácticas de gestión aplicadas por la comunidad educativa en las escuelas de nivel básico.

## Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles aspectos de la reforma educativa 2013 influyen en las prácticas de la gestión escolar de la comunidad educativa?

2. ¿Cuáles son las repercusiones de las prácticas de gestión escolar en la comunidad educativa?

## Estrategia metodológica

Se diseñó un modelo de investigación aplicada, de carácter exploratorio cuantitativo. Se partió del supuesto de que la gestión ejercida por el director de la escuela en las juntas de CTE influye en el interés de los docentes de llevar a cabo las acciones que se establecen en la Ruta de Mejora a desarrollar durante el ciclo escolar. Las variables que se consieraron fueron la propia gestión y el trabajo colaborativo que los profesores requieren en la aplicación de las estrategias globales de mejora escolar.

*Cuestionario para recabar información:* se encuentra en proceso de diseño, es tipo Likert, con cuatro niveles de respuesta (totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo).

*Muestra docentes (en proceso):* 26 (19 están frente a grupo), la directora, dos subdirectores, un promotor de TIC, dos promotoras de lectura y la maestra especialista.

*Muestras aleatorias:* 50 estudiantes de 6° año y 25 padres de familia (en proceso).

## A manera de cierre

Es importante resaltar que el liderazgo del director y la planeación de las acciones en las juntas del Consejo Técnico Escolar repercuten en la acción docente, misma que impacta en la gestión de los aprendizajes realizada por los directivos. El trabajo propio de las instituciones educativas normadas por las políticas nacionales, así como la labor administrativa y pedagógica se ven reflejados en la calidad del servicio que se presta en las escuelas, ya sean de nivel básico, medio superior y superior. Por tanto, se debe planear la implantación de una estructura de actividades (en un lapso de seis a 12 meses), resaltando el modelo LART denominado el Octaedro interactivo de la implantación (Rivas, 2016) y que incorpora ocho aspectos fundamentales a considerar:

- Estructura de la organización
- Interdependencia de tareas y mecanismos de coordinación
- Poder y centralización
- Estilos de liderazgo
- Cultura
- Competencias del personal
- Sistemas de información
- Sistemas de evaluación del desempeño y recompensas.

## Referencias

Banco Mundial. (2010). *Educación en México: Fortalecimiento del aporte de la educación a la economía del conocimiento*. Recuperado de <http://siteresources.Worldbank.org/NEWS/Resources/FormatResults2010-LCR-SB-New-exicoEducation.pdf>

Casassus, J. (2000). *Problemas de la Gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. UNESCO.

Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill.

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana-UNESCO.

Ezpeleta, J. (2004). Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica. En J. Ezpeleta y A. Furlán. (Comps.), *La gestión pedagógica de la escuela* (pp. 101-117). Santiago de Chile: UNESCO/OREALC. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000919/091936SB.pdf>

Guerra, M. (Coord.). (2009). *Gestión de la educación básica, referentes, reflexiones y experiencias de investigación*. Recuperado de <http://www.upn.mx/index.php/conoce-la-upn/libreria-paulo-freire/libros-version-digital>

Les Metcalfe (1999). La gestión pública: de la imitación a la innovación. En C. Losada i Marrodán (Ed.), *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del estado* (pp. 47-68). Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://books.google.com.mx/oks?id=HtCP82EQsE4C&pg=PA54&lpg=PA54&dq>

Morales, R. (Coord.). (2005). *Programa de Escuelas de Calidad, México. Proyecto Hemisférico OEA/ Coordinación de la Subregión Norte*. Recuperado de [www.oei.es/historico/quipu/mexico/programa\\_escuelas\\_calidad.pdf](http://www.oei.es/historico/quipu/mexico/programa_escuelas_calidad.pdf)

Pozner, P. (2000). *2. Gestión Educativa Estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO Sede Regional. Recuperado de

<http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo02.pdf>

Rivas, L. A. (2016). *Dirección estratégica*. México: Trillas.

Sánchez, J. J. (2006). *Gestión pública y governance*. Toluca: IAPEM. Recuperado de <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/GESTION%20PUBLICA%20Y%20GOVERNANCE.pdf>

SEP. (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013 2018*. México: autor. Recuperado de [www.sep.gob.mx/es/sep1/programa\\_sectorial\\_de\\_educacion\\_13\\_18](http://www.sep.gob.mx/es/sep1/programa_sectorial_de_educacion_13_18)

SEP. (2014). *Las nuevas figuras para el fortalecimiento de la escuela. Perfiles y funciones. De la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal*. México: autor. Recuperado de <http://blancajlcldm.weebly.com/otros-documentos-2014-2015.htm>

SEP. (2015). *La Ruta de Mejora Escolar. Expresión de las decisiones del colectivo. Educación Primaria*.

*Consejos Técnicos Escolares. Fase Intensiva. Ciclo escolar 2015-2016*. México: autor.

SEP. (2015a). *Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnico Pedagógica. CNSPD*. México: autor. Recuperado de [www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx](http://www.servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx)

UNESCO. (1990). *Declaración Mundial sobre Educación para Todos*. Jomptiem, Tailandia. Recuperado de [http://www.unesco.org/education/pdf/JOMTIE\\_S.PDF](http://www.unesco.org/education/pdf/JOMTIE_S.PDF)

UNESCO. (2015). *Foro Mundial sobre la Educación 2015. Educación de calidad, equitativa e inclusiva, así como un aprendizaje durante toda la vida para todos en el 2030. Transformar vidas mediante la educación*. Incheon, República de Corea. Recuperado de <http://es.unesco.org/world-education-forum-2015/5-key-themes/educacion-de-calidad>

