

La gestión escolar como nuevo escenario para impulsar calidad educativa frente a un contexto competitivo

LUCIA PAREDES ROJAS¹

FRANCISCO JAVIER SÁNCHEZ MAGNO²

MANUELA BADILLO GAONA³

RESUMEN

La finalidad del Sistema Educativo Mexicano está centrada en lograr una calidad educativa, factor clave para lograr competitividad en las escuelas de educación obligatoria. En este proceso la Gestión Escolar ocupa un lugar destacado para orientar el logro de la misión de la escuela. El presente trabajo es una investigación documental que tiene como objetivo analizar la gestión escolar para alcanzar una educación de calidad en las escuelas primarias de la Ciudad de México. Los resultados muestran que la gestión escolar es un nuevo escenario en las políticas educativas para conducir a la escuela hacia el logro de sus objetivos y reconocerse como competitiva. En tanto, se propone una gestión escolar de calidad y elementos necesarios para garantizar una calidad en todos los niveles, aspectos necesarios para formar integralmente a los estudiantes y posicionar a la escuela frente a un escenario competitivo. **Palabras claves:** Calidad Educativa, Competitividad educativa, Gestión Escolar, Gestión Escolar de Calidad.

ABSTRACT

The purpose of the Mexican Educational System is focused on achieving quality education, a key factor for competitiveness in schools of compulsory education. In this process the School Management prominently to guide the achievement of the mission of the school place. This work is a documentary research aims to analyze the school management to achieve quality education in primary schools in Mexico City. The results show that the school management is a new stage in educational policies to drive to school to achieve its objectives and be recognized as competitive. Meanwhile, school quality management and propose necessary elements to ensure quality at all levels, aspects necessary to fully train students and school position in a competitive scenario.

Key words: Quality Education, Educational Competitiveness, School Management, School Management Quality.

¹ Escuela Superior de Comercio y Administración, unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional.

² Escuela Superior de Comercio y Administración, unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional.

³ Escuela Superior de Comercio y Administración, unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional.

INTRODUCCIÓN

Ante un contexto de cambios permanentes y cada vez más veloces, controlar el entorno se ha vuelto imposible. De esta manera, todas las organizaciones dependen en buena medida de su adaptación al entorno al que desarrollan su labor, y se ven obligadas a revisar tanto las finalidades y las misiones que buscan cumplir en la sociedad. Los sistemas educativos no escapan a esta situación general. Al igual que el resto de las organizaciones, la aceleración del cambio en todos los órdenes de la vida social obliga a volver a pensar tanto sus finalidades como sus modos de organización. En este contexto, el Sistema Educativo Mexicano (SEM) ha cambiado sus finalidades, de aquella que se centraba en ampliar la cobertura, hacia el logro de una calidad educativa y posicionar a la escuela a lo que demanda una sociedad competitiva. De esta manera, el presente trabajo expone el camino que se ha tomado para cumplir dicha finalidad, en la que sobresale la incorporación de la gestión escolar como aspecto esencial para conseguirla.

La organización del trabajo parte de mencionar la relación entre calidad educativa y competitividad el primero como medio y el último como fin. Además de vincular a la competitividad con un desarrollo sistémico debido a la realidad compleja que predomina. De ahí que la noción va más allá de lo económico. En un segundo momento, se abarca la noción de gestión escolar como medio para impulsar la calidad educativa y con ello atender el contexto competitivo. Como siguiente punto se trata el aspecto normativo que impulsa el Gobierno mexicano del sexenio 2013-2018 para llevar a las escuelas de nivel básico hacia el logro de una calidad educativa. Haciendo hincapié en la gestión escolar. En esta misma consideración se explicita el caso de las primarias de la Ciudad de México con respecto a las acciones que las autoridades locales han impulsado para tratar a la gestión escolar y su relación con la calidad educativa.

Para finalizar se muestran los resultados obtenidos y las conclusiones del trabajo. En esta última se enfatiza en dar prioridad al desarrollo de una gestión escolar de calidad que garantice el logro de una calidad educativa así mismo se propone atender a la calidad a partir de elementos relacionados a la vida académica para conseguir la finalidad y posicionar a la escuela dentro de la competitividad.

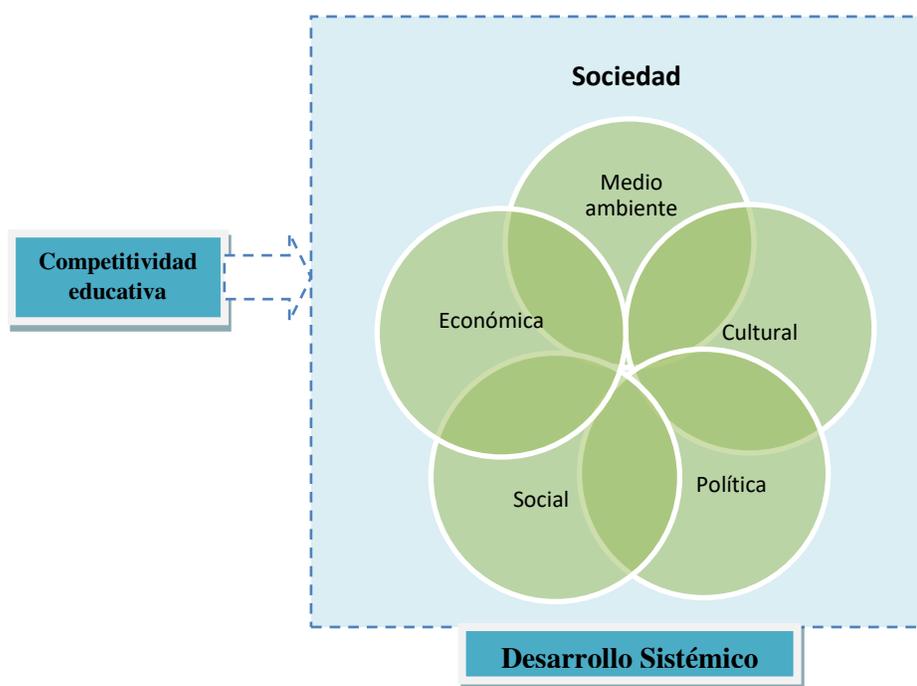
Calidad educativa y Competitividad: medio y fin

El contexto actual demanda que las próximas generaciones estén mejor preparadas para afrontar los retos de una sociedad que reconoce la importancia del conocimiento como recurso indispensable para un desarrollo humano, social y económico. Así, la educación se concibe como elemento necesario para desarrollar capital humano que impulse el desarrollo en una nación y contribuya a mejorar la

calidad de vida, y en consecuencia reconocer a la persona, a la institución y al país como competitivos. En este sentido, la competitividad no se enfoca únicamente al aspecto económico. (Álvarez, Chaparro, Ruíz y Martínez, 2014, p. 12).

Tan es así que Etkin (1996, citado por Clemenza, Ferrer y Pelekais, 2005, p. 57) se refiere a “competitividad como la capacidad, actitud particular o atributo de la empresa para enfrentar amenazas y desafíos cotidianos”, entonces, hablar de competitividad educativa alude a la capacidad que tiene la escuela o institución para lograr un impacto en la sociedad al resolver problemas reales que atiendan a un desarrollo sistémico como se observa en la figura 1.

Figura 1. Competitividad educativa



Fuente: Álvarez, Chaparro, Ruíz y Martínez, 2014; Morín, 2001; UNESCO, 2005.

La competitividad como fin para impulsar un desarrollo sistémico, depende en cierta medida de la educación, pues ésta se encarga de formar a las futuras generaciones que contribuirán a posicionar a un país por el nivel de vida que tengan sus ciudadanos. En esta consideración, la educación debe abarcar más allá del aspecto cuantitativo como lo es la cobertura y centrarse al aspecto cualitativo, es

decir a la calidad con que ofrece su servicio. Como señala Álvarez, Chaparro, Ruíz y Martínez (2014, p. 16):

Así el generar una relación cercana entre la calidad y la competitividad educativas redundará en la generación resultados de la educación que lograrán la eficacia como sentido de logro y superación, así como de eficiencia como elemento de logro competitivo en términos de la persona, en términos de las instituciones, y sobre todo en términos de la sociedad misma.

Para conseguir que la educación sea competitiva es necesario sumarle gran importancia a la calidad educativa, así ésta se convierte en el medio para conseguirla. Sin embargo, hablar de calidad educativa resulta difícil, debido a la complejidad que la rodea, en tanto se desconoce un concepto unívoco de calidad de la educación. Miranda (1983, citado en Capella, 2012, p.22), señala la necesidad de reconocer el concepto de calidad como “multidimensional”. Ante esto, Schmelkes (1995, p.11) menciona a la calidad educativa como aquella capacidad que se debe poseer para facilitarle a los estudiantes el dominio de códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes que sean congruentes con una sociedad que anhela una vida de calidad para todos sus habitantes. Latapí (2007, p. 117), menciona que la calidad iniciará siempre en lo micro, refiriéndose a la interacción personal del maestro y el alumno que se da cotidianamente, así como en la actitud que el propio estudiante desarrolle ante el aprendizaje propuesto por el maestro. Sin embargo, Tiana (2012, p. 117) se preocupa por definir cuatro dimensiones que aborden y determinen a la calidad educativa: eficacia, eficiencia, pertinencia y satisfacción. Entonces precisa que se logrará una educación de calidad, en la medida en que se sea capaz de alcanzar los objetivos propuestos, al hacer un uso eficiente de los recursos disponibles y satisfaciendo las expectativas de los diversos agentes implicados. Análogamente Capella (2012, p. 28) considera que hablar de calidad educativa remite a la pertinencia de los sistemas educativos para responder a lo que se demanda socioculturalmente, enfatizando en alcanzar la máxima participación en la toma de decisiones políticas y sobretodo en demostrar que se tiene la capacidad para compensar las desigualdades sociales y culturales, en suma mejorar la vida de todos los ciudadanos.

De esta manera reconocer a la educación desde un enfoque competitivo, se dará en función de un desarrollo personal, institucional y social que dé prioridad a la calidad educativa como factor clave,

en la medida que la escuela logre establecer una pertinencia del conocimiento en la solución de problemas de la vida cotidiana.

Gestión escolar y calidad educativa ante un contexto competitivo

El logro de la “calidad educativa” como finalidad del SEM, para desarrollar “competitividad” en sus distintos niveles, puntualiza a la “gestión escolar” como el camino para conseguirlo y por tanto se propone romper con las barreras que impiden ese logro. Esta forma de percibir la transformación educativa desde la gestión escolar, postula que las distintas formas de organizar y regular la acción social, generan distintas prácticas sociales, que si son bien dirigidas se llevan hacia la calidad.

La gestión educativa es una nueva disciplina que surge en los años sesenta en los Estados Unidos, en los setenta en el Reino Unido y en los ochenta en América Latina (Casassus, 2000, p.2), y busca vincular el proceso administrativo con los de la organización, a través de liderazgos múltiples con el fin de lograr la misión educativa (Isaías Álvarez, 2011, p. 4). De acuerdo a la perspectiva de escala a partir de la divergencia de objetivos, se definen las unidades organizativas de la gestión en: nivel macro “nivel del sistema” y el nivel micro “el nivel de la escuela” (Casassus, 2000, pp. 21-22).

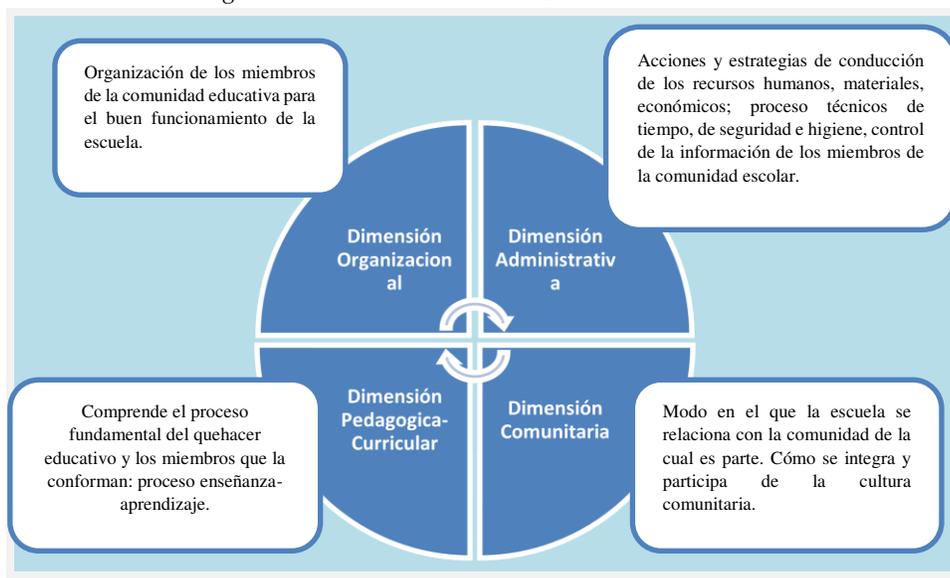
1615

La gestión escolar corresponde al “nivel de la escuela” es el ámbito de lo micro político de la gestión, que se refiere a la toma de decisiones y acciones que se realizan en las instituciones educativas para conseguir sus objetivos. Es decir, es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con y para la comunidad educativa” (Pozner, 1995, p. 70). Así mismo, es entendida también como gestión pedagógica, cuya esencia es la generación de aprendizajes (Namo de Mello, 1998, p. 26), logrando con ello una calidad educativa. Asumiendo que para alcanzar el éxito escolar depende de una buena gestión (Alvariño et al., 2000, p. 1). Entonces, la gestión escolar implica una mirada sistémica y global de la escuela que hace referencia a la interacción de diversos aspectos o elementos internos (las personas que son los elementos de la organización como alumnos, docentes, directivos, personal administrativo y de mantenimiento) así como externos (lo constituido por todo lo exterior a la organización, padres y madres de familia, la comunidad local, organizaciones sociales, la economía que entorna a las escuelas, el sistema legal, el cultural o el político) presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye lo que hacen, cómo lo hacen, las relaciones entre sí, que se enmarcan “en un contexto cultural que le da sentido a la acción y contiene normas, reglas,

principios y todo esto para generar ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes” (UNESCO en Perú, 2011, p. 32)

Tales elementos se articulan de manera dinámica generando diferentes acciones que se integran con base en rasgos específicos. De manera que se pueden identificar “acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria [que conforman dimensiones que serán]...desde el punto de vista analítico, herramientas necesarias para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la institución educativa” (UNESCO en Perú, 2011, pp.32-33). Las dimensiones que conforman a la gestión escolar, presentan diversas denominaciones de acuerdo al autor que lo aborde, sin embargo las más representativas son: la dimensión pedagógico-curricular, la dimensión comunitaria, la dimensión administrativa y la dimensión organizacional (Frigerio, Poggi, Tiramonti, Aguerrondo, 1992) como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Dimensiones de la Gestión Escolar.



Fuente: Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., Aguerrondo, I. (1992). Las instituciones educativas. Cara y cera. Serie FLACSO. Buenos Aires: Troquel

Asumir tales dimensiones para el logro de una mejora institucional determinada por la generación de aprendizajes en los estudiantes, es necesario avanzar en el proceso de mejora, en el cual el directivo ha de asumir actividades indispensables para el logro de buenas prácticas en la gestión escolar y con ello ofrecer una calidad educativa para que a su vez formen estudiantes competentes a partir de la

adquisición de aprendizajes significativos y pertinentes en congruencia con la sociedad; se conciba a la escuela competente por la organización que desempeñe y que en consecuencia ofrezca un servicio de calidad y por último se conciba a la sociedad competente al utilizar el conocimiento de calidad que se ha adquirido para solucionar los problemas existentes en la región y por ende contribuya a su desarrollo sistémico.

Para conseguir la competitividad en las instituciones a través de la gestión escolar López (2010) distingue tres factores principales: la ausencia de un liderazgo efectivo de quienes dirigen a la escuela, un desconocimiento de herramientas modernas de gestión y una cultura organizacional fuertemente arraigada y opuesta a los cambios de la escuela. Por ello, enfrentar esto implica

una buena relación entre profesor y alumno y hay orden y claridad entre las metas; también en aquellas escuelas donde los directores organizan espacios de reflexión; establecen relaciones positivas con sus profesores; promueven la participación en las decisiones académicas e intercambios de experiencias e involucran a directivos, profesores, estudiantes y padres en el mejoramiento de los resultados (Martinić, 2002, citado en López, 2010, p.148).

1617

Así “la clave consiste en que los directores comprendan que su actuación es imprescindible ante los cambios propuestos, hacerlo implicaría una nueva posibilidad para que el directivo reoriente sus prácticas profesionales. Asumiendo funciones que conlleven al mejoramiento de las escuelas logrando una generación de aprendizajes en los estudiantes. Es bien dicho que: “La calidad comienza con una idea, con un plan, que es establecido por el director” (Schmelkes, 1995, p. 64), por ello, las funciones de asesoramiento, de orientación, de seguimiento, de supervisión, de apoyo constante, son centrales en las prácticas gestionarias propiciadas por el directivo, pues es él quien trabaja con los docentes para que ellos decidan qué hacer con los estudiantes como profesionales de la enseñanza y en definitiva, es quién permite la operación institucional con la finalidad de ofrecer enseñanza y provocar aprendizajes (Ezpeleta y Furlán, 1992), en consecuencia que propicie una calidad educativa en la institución que gestiona.

La gestión escolar como nuevo escenario en las escuelas de Educación Básica en México

El artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece los principios y objetivos generales del SEN. A lo largo del tiempo este artículo ha sufrido modificaciones, la última fue realizada el 26 de febrero del 2013 donde el Ejecutivo Federal publicó

en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. A partir de estas reformas, actualmente el artículo 3° constitucional establece que:

...El estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos (Gobierno de la República, 2013b).

Por tanto, la calidad que se espera señala un mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos (Gobierno de la República, 2013b). En esta perspectiva, se adiciona la Fracción IX, señalando la creación del Sistema Nacional de Evaluación Educativa y que el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (en adelante INEE) será quien coordinará dicho sistema. El INEE como organismo público autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, evaluará la calidad, el desempeño y los resultados del SEM en lo que corresponde a los niveles educativos de la educación básica y la educación media superior.

1618

Bajo la iniciativa de promover una educación de calidad, en el transitorio cinco, sección III, inciso a, se reconoce la figura del director escolar como elemento que fortalezca la autonomía de gestión de las escuelas a fin de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básico y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta. De esta manera, la reforma al artículo tercero constitucional enfatiza en el logro de la calidad educativa a partir del fortalecimiento de la autonomía de gestión propiciada por el directivo escolar. Sin embargo, es necesario establecer los criterios para dicha autonomía, que se concretan en los documentos siguientes.

La Ley General de Educación (1993) en su Capítulo II, Sección 1, artículo 12, V bis señala que todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad, especificando que todos los habitantes del país tienen las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo nacional y la educación es el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; reconociéndose como un proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, así como un factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar a mujeres y a hombres

con sentido de solidaridad social. Para los fines de este trabajo, interesa destacar especialmente lo que la Ley establece respecto de la gestión escolar y su relación con la calidad educativa (Gobierno de la República, 1993a, p. 6). Allí se indica la necesidad de emitir los lineamientos generales para formular los programas de gestión escolar, en las escuelas de educación básica. Dichos lineamientos tendrán como finalidad mejorar la infraestructura; comprar materiales educativos; resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación entre los alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director.

Todo lo anterior con el fin de ofrecer una calidad educativa, que se entiende por “la congruencia entre los objetivos, resultados y procesos del sistema educativo, atendiendo a las dimensiones de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad” (Gobierno de la República, 1993a, p. 4) adicionada el 11-09-2013. Así mismo se indica en el Capítulo 2, sección 3, artículo 28 bis (artículo adicionado el 11-09-2013) que las autoridades educativas tanto federales, locales y municipales, deberán ejecutar programas y acciones para fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas de educación básica, en este sentido las autoridades locales y municipales formularán los programas con base en lineamientos que la Secretaría emita y que tendrán como objetivos: usar los resultados de la evaluación para retroalimentar y mejorar continuamente en cada ciclo escolar; desarrollar una planeación anual de actividades especificando metas verificables y su comunicación a las autoridades y la comunidad escolar; administrar transparente y eficientemente los recursos que se reciban en función de resolver los retos que cada escuela enfrenta (Gobierno de la República, 1993a, p. 14). Ante esta situación, se ha reconocido la importancia que tiene la gestión en el ambiente educativo, para orientar el logro de los objetivos de la escuela. Por ello, la gestión educativa ha pasado de ser una actividad exclusiva del sistema que se sitúa en el nivel macro, donde trata las orientaciones de política en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación. A centrarse en el nivel micro que es el nivel de las escuelas, donde sus objetivos son los aprendizajes de los estudiantes (Cassasus, 2000).

En el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, en su Objetivo 1 "Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población", establece, crear condiciones para que las escuelas ocupen el centro del quehacer del Sistema Educativo y reciban el apoyo necesario para cumplir con sus fines; fortalecer las capacidades de gestión de las escuelas, en el contexto de su entorno, para el logro de los aprendizajes, así como fortalecer la relación de la escuela con su entorno para favorecer la educación integral mencionando que con la reforma educativa impulsada, directivos, maestros, alumnos y padres de familia podrán tomar decisiones conjuntas para mejorar el proceso educativo en cada plantel, que se traduce en

otorgar mayor autonomía de gestión a las escuelas. Esto significa que, las políticas educativas actuales centran la atención en el ámbito micro político de la gestión, que está referida a la toma de decisiones y a las acciones realizadas por un colectivo escolar orientado a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje en una escuela. Es decir, una gestión escolar que contemple un conjunto de estrategias que permitan la operación institucional (Ezpeleta y Furlán, 1992).

Al perfilar esta línea de acción “hacia la relevancia de la gestión escolar” la Secretaría de Educación Pública elaboró el Programa Sectorial de Educación para el período 2013-2018, siguiendo las directrices previstas en el PND (2013-2018), en el cual establece en su objetivo 1 crear las condiciones para que las escuelas estén en el centro del quehacer del SEN como se establece en el artículo 3° constitucional. Desde esta perspectiva se enfatiza que las autoridades educativas tanto federales como estatales, deben organizarse para que su actuación gire en torno a las necesidades de la escuela. Entonces, ubicar a la escuela en el centro significa proveer de apoyos suficientes para modificar las prácticas y relaciones de todos los actores escolares así como fortalecer sus capacidades de gestión, en función a su entorno y con ello lograr la construcción de aprendizajes. El supuesto radica en que la escuela pública es promotora de cambio y de transformación social, aspecto que forma parte de su misión (SEP, 2013e).

1620

Por tanto, en la estrategia 1.1 Crear condiciones para que las escuelas ocupen el centro del quehacer del Sistema Educativo y reciban el apoyo necesario para cumplir con sus fines, se establecen líneas de acción acordes para el impulso de la capacitación de los responsables estatales de los niveles educativos para que fortalezcan la posición de la escuela al centro del sistema, eliminar los requisitos administrativos que distraen a las autoridades educativas y a las escuelas de sus funciones sustantivas además establecer nuevos mecanismos de asignación de recursos para que las escuelas cuenten con un presupuesto y puedan tomar sus decisiones.

Al respecto del fortalecimiento de la gestión escolar, la estrategia 1.2 Fortalecer las capacidades de gestión de las escuelas, en el contexto de su entorno, para el logro de los aprendizajes señala líneas de acción que incitan al fortalecimiento del liderazgo en los directores y supervisores, así como el compromiso del equipo docente para asegurar la normalidad escolar mínima que integra los siguientes rasgos básicos:

- Todas las escuelas deben brindar el servicio educativo todos los días establecidos en el calendario escolar.
- Todos los grupos deben disponer de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar.
- Todos los maestros deben iniciar puntualmente sus actividades.
- Todos los alumnos deben asistir puntualmente a todas las clases.
- Todos los materiales para el estudio deben estar a disposición de cada uno de los estudiantes y se usarán sistemáticamente.
- Todo el tiempo escolar debe ocuparse fundamentalmente en actividades de aprendizaje.
- Las actividades que propone el docente deben lograr que todos los alumnos estén involucrados en el trabajo de clase.
- Todos los alumnos deben consolidar, conforme a su ritmo de aprendizaje, su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas, de acuerdo con su grado educativo.

Asimismo menciona el desarrollo de estándares de gestión escolar que sirvan de referente para la actuación, evaluación y mejora continua de las escuelas; establecer con claridad derechos y deberes que faciliten un ambiente escolar de trabajo, disciplina, responsabilidad, cooperación y concordia; impulsar una operación adecuada en los consejos técnicos escolares, para la buena planeación, seguimiento de los procesos educativos y fomento del trabajo colaborativo; impulsar a los consejos de participación social como un elemento clave para el buen funcionamiento de la escuela así como establecer distintos modelos de intervención en las escuelas, en función de las capacidades de gestión que éstas tengan desarrolladas. Además en la estrategia 1.4 Fortalecer la formación inicial y el desarrollo profesional docente centrado en la escuela y el alumno se menciona una línea de acción que promueve el fortalecimiento del consejo técnico como el espacio idóneo para el aprendizaje docente dentro de la escuela.

Estas políticas educativas han priorizado la necesidad de la autonomía de gestión escolar. Entendiéndose a esta como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende.

En este sentido el 7 de marzo del 2014 se publicó en el D.O.F. el Acuerdo número 717, que explicita los lineamientos para formular los programas o acciones de Gestión Escolar que han de impulsar las autoridades locales y municipales -considerados de observancia obligatoria- a fin de promover una calidad educativa. Cabe señalar que en el capítulo 1 se define por programas y acciones de gestión

escolar al conjunto de iniciativas, proyectos y estrategias generadas por las autoridades educativas, que se implementan en la escuela con el propósito de contribuir a la mejora de sus condiciones académicas, organizativas y administrativas (SEP, 2014f). Este acuerdo establece las normas que deben contemplarse para la elaboración de programas y acciones de gestión escolar, atendiendo al fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar de las escuelas de educación básica; el uso de los resultados de la evaluación como retroalimentación para la mejora escolar; el desarrollo de una planeación anual de actividades; las condiciones de participación de docentes, padres de familia y alumnos en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta.

Con base en lo anterior, el Acuerdo número 717 en el capítulo III “Del fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar de las escuelas de educación básica” en el apartado tercero establece que las autoridades educativas Federal, locales y municipales, en el respectivo ámbito de sus atribuciones, deberán ejecutar programas y acciones tendientes a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas, por lo tanto en el inciso “h”, enfatiza en el desarrollo de estructuras de operación de los servicios educativos que garanticen que los directores de escuela dediquen la mayor parte de su tiempo a realizar observaciones en sus salones de clase y apoyar a los docentes en la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En tanto, en el Capítulo II, se indican las prioridades y condiciones educativas a desarrollar:

- a) Mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas.
- b) Normalidad Mínima de Operación Escolar.
- c) Disminución del rezago y abandono escolar.
- d) Acceso, permanencia y egreso en la educación básica.
- e) Desarrollo de una buena convivencia escolar.
- f) Fortalecimiento de la participación social.
- g) Fortalecimiento de la Supervisión Escolar.
- h) Fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares y de Zona.
- i) Descarga Administrativa.
- j) Fortalecimiento de la Evaluación.

A partir de esta normatividad, cada autoridad educativa local toma decisiones para fortalecer la autonomía de gestión escolar en las escuelas de educación básica que están a su cargo. Un caso de ello, se observa en las escuelas de nivel básico ubicadas en la Ciudad de México.

La AFSEDF⁴ en el respectivo ámbito de sus atribuciones promueve acciones específicas para impulsar la gestión escolar en la educación básica. Un caso de ello y que se hace explícito en este trabajo son los elementos que caracterizan a las escuelas primarias de la Ciudad de México con respecto a la implementación de la gestión escolar con miras a modificar el funcionamiento, la organización y la misión de la escuela, que la lleve a posicionarse por el servicio que ofrece, es decir su competitividad (AFSEDF, 2015).

a) Nuevos líderes en la escuela

La incorporación de nuevos líderes a la escuela se implementó en el ciclo escolar 2014-2015, como iniciativa para el impulso de la autonomía de gestión escolar que acentúan las reformas educativas, atendiendo en buena medida diferentes aspectos que conlleven al logro de aprendizajes en los estudiantes. Por tanto la función que desarrolle cada líder será de gran impacto para el logro de la misión institucional. Tan es así que cada uno de ellos se les asigna acciones específicas. Así se destaca el *Subdirector Académico* que coordinará todas las actividades técnico-pedagógicas de los docentes de la escuela bajo el liderazgo del director; el *Subdirector de Gestión Escolar* que coordinará todas las actividades administrativas de la escuela bajo el liderazgo del Director y de acuerdo a las áreas operativas del nivel central correspondiente (Direcciones operativas de educación primaria en la Ciudad). Las acciones del *Maestro de Taller de Lectura y Escritura* radican en impulsar estrategias innovadoras y proyectos de lectura y escritura para los estudiantes en coordinación con el director de la escuela y el subdirector académico. El *Promotor de TIC* es responsable de orientar al personal docente y a los estudiantes sobre el uso de las nuevas tecnologías con la finalidad de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, trabajará en conjunto con el Director escolar, el Subdirector Académico y el personal docente.

En este contexto es necesario puntualizar que la determinación de las actividades que ha de realizar cada líder va a ser mediada bajo el liderazgo que emprenda el director de la escuela, por ello tal y como se indica en el Artículo Tercero Constitucional, la Ley General de Educación, Plan Nacional de Desarrollo, Programa Sectorial de Educación, Acuerdo 717, el director es una pieza clave para el logro de una autonomía de gestión escolar que impulse el logro de una calidad educativa. El *director escolar* es la máxima autoridad de la institución educativa. En este sentido es el responsable de los

⁴ La Administración Federal de Servicios Educativos del Distrito Federal, es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, con autonomía técnica y de gestión, decretada en el D.O.F. el 21 de enero del 2005. Presta los servicios de educación inicial, básica, especial, para adultos así como la normal y demás para la formación de maestros de educación básica en la Ciudad de México. La desconcentración se ha dado en función de tomar decisiones específicas y pertinentes que permitan lograr mayor eficiencia y eficacia en los servicios educativos que se ofrecen en la ciudad.

procesos de gestión, debiendo lograr condiciones adecuadas para el desempeño de los docentes a fin de mejorar los aprendizajes en los estudiantes como se indica en la Ley General del Servicio Profesional Docente⁵ (SEP, 2013d). Tan importante es el papel del directivo escolar que sus acciones definirán el funcionamiento de la escuela y su impacto en la sociedad a corto y a largo plazo. En este sentido se le han asignado acciones que promuevan relaciones armónicas y cordiales entre el personal a su cargo que contribuyan en la generación de ambientes de respeto mutuo y convivencia armónica entre estudiantes, docentes, padres de familia y demás personal de la comunidad escolar. Oriente, acompañe y apoye los procesos de planeación, desarrollo y evaluación de la enseñanza y el aprendizaje, esta intervención facilitará mejorar la práctica docente, enriquecer la formación integral de los estudiantes y tomar decisiones que contribuyan a una mejora continua.

b) Fortalecimiento del Consejo Técnico Escolar (CTE)

El CTE es un órgano colegiado dirigido por el Director de la escuela y estará conformado por el personal directivo, docentes, apoyo técnico pedagógico y de asistencia a la escuela. Ellos tomarán y ejecutarán decisiones comunes para dar solución a los problemas pedagógicos escolares y finalmente para alcanzar la misión institucional, es decir definirán alternativas de trabajo para que los estudiantes desarrollen aprendizajes. De manera que es un espacio prioritario para determinar la gestión escolar.

c) La importancia del Diseño de la Ruta de Mejora Escolar

La Ruta de Mejora es concebida como un documento que especifica la planeación anual de la escuela apegada a los contenidos de los planes y programas de estudio vigentes. Éste constituye un proceso profesional, participativo, corresponsable y colaborativo. Se concreta a partir de un diagnóstico de la realidad educativa y a partir de ello se identifican necesidades y prioridades, en consecuencia se establecen objetivos, metas verificables y estrategias para mejorar el servicio educativo. De manera periódica el CTE debe revisar avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas y si es necesario realizar ajustes en función de los retos que se deben afrontar. Como era de esperarse la planeación, ejecución y evaluación de la Ruta de Mejora se realizará bajo el liderazgo del Director en corresponsabilidad con el colectivo escolar enfatizando en cumplir con:

1. Organización del colectivo escolar
2. Prácticas pedagógico didácticas
3. Uso del tiempo

⁵ General del Servicio Profesional Docente, capítulo I, artículo 4, fracción XXIII.

4. Relación con padres de familia o tutores y la comunidad
5. Desarrollo de un buen ambiente de convivencia escolar
6. Evaluación escolar y rendición de cuentas

d) Fortalecimiento del liderazgo en el directivo

La función del director en el CTE es trascendental ya que convocará y presidirá cada sesión con base en el calendario vigente, allí analizarán en colectivo los logros y metas técnico-pedagógicas de la escuela, enfatizando en la evaluación de los estudiantes como medio para construir, desarrollar, ajustar y valorar su Ruta de Mejora. De modo que fomentará estrategias que impulsen el óptimo desarrollo de las actividades que se propongan en el CTE así como en el Consejo Escolar de Participación Social (CEPS). Conforme a los acuerdos que surjan del CTE el directivo llevará a cabo un seguimiento de las acciones de cada docente para entregarlo a la autoridad correspondiente.

Dicho lo anterior, se enfatiza que el directivo participe en actividades que le provean de un desarrollo profesional para fortalecer su función y la resolución de problemas en la escuela. De ahí que cumpla con ciertos parámetros, perfiles e indicadores que apoyen su práctica cotidiana.

e) Perfil, parámetros e indicadores de directivos y supervisores

La Secretaría de Educación Pública (SEP) a través de la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente, define los perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica en el 2015. Estos perfiles, parámetros e indicadores del desempeño constituyen un referente para desarrollar los procesos de evaluación para la permanencia, promoción en la función y reconocimiento de los docentes y técnicos docentes de Educación Básica, en el marco del Servicio Profesional Docente (SEP, 2015g). En esta perspectiva, la SEP deja a disposición del INNE para su validación y autorización con el propósito de ser el referente para la elaboración de los instrumentos de evaluación correspondientes.

El perfil que se ha establecido para los directores de educación primaria es considerado referente para la formación continua y el diseño de políticas y programas que fortalezcan la práctica directiva. Tan es así que busca fortalecer la función directiva para que oriente a los docentes en la ejecución de buenas prácticas en el proceso de enseñanza aprendizaje y el respeto a los derechos de los niños, razón por el cual los directivos son considerados pieza clave para planear, coordinar y sostener, junto con el colectivo docente, la autonomía de gestión de la escuela y la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje.

RESULTADOS

La sociedad actual manifiesta grandes dinámicas sociales, económicas, políticas, culturales y naturales que han definido nuevos desafíos. En este sentido, la competitividad ha de ser tratada desde la perspectiva sistémica o compleja acorde a las características que la sociedad enfrenta. Y que justamente un aspecto importante es el “conocimiento”, ya que contribuirá en el desarrollo de las naciones, al tener como resultado una digna calidad de vida en sus habitantes. En esta perspectiva, el ser competente alude tanto a las personas, a las organizaciones y en mayor rango a la sociedad.

La consideración de constituir al país dentro de la competitividad, ha definido el fortalecimiento del SEM a partir de adoptar a la “calidad educativa” como medio para conseguirlo. A partir del 26 de febrero del 2013, se estableció constitucionalmente la prioridad de ofrecer una “calidad educativa” en la educación obligatoria. Para ello, se otorga autonomía en la gestión escolar, ya que ésta permitirá tomar decisiones para mejorar la calidad del servicio educativo, al lograr el máximo logro de aprendizajes en todos los estudiantes.

En el caso de las escuelas primarias de la Ciudad de México, se consideran elementos claves para atender a la calidad educativa a través de la gestión escolar como: la incorporación de nuevos líderes a la escuela para atender aspectos específicos para su buen funcionamiento y la generación de aprendizajes; fortalecer el CTE para el trabajo colegiado entre docentes y directivos de manera que se tomen decisiones para alcanzar los objetivos de la escuela; diseñar una Ruta de mejora que guíe a la comunidad educativa a los objetivos, es una planeación anual que define objetivos, metas, estrategias, acciones, actividades, responsables, tiempos, recursos; fortalecer el liderazgo del directivo, ya que la normatividad nacional le atribuye una responsabilidad para dirigir a la escuela en función de las prioridades establecidas, por ello su práctica gestiona es indispensable en el proceso de mejora; definir perfiles, parámetros e indicadores de directivos y supervisores, a partir de la consideración de que el directivo y la supervisión escolar son elementos clave, se manifiesta la necesidad de que deben cumplir con ciertas capacidades que le ayuden a dirigir a la escuela, intervenir para solucionar problemas y proponer acciones que impulsen la calidad educativa.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La calidad es un factor clave de la competitividad, que varía en la definición que se adopte. Para el SEM se ha mencionado que la calidad alude al máximo logro de aprendizajes en los educandos, en tanto su desarrollo se dará en función de otorgar autonomía de gestión escolar, para que sea la propia escuela junto con toda la comunidad escolar quienes resuelvan los retos y ofrezcan un servicio de calidad. Sin embargo, atender al concepto de competitividad como desarrollo sistémico implica que la calidad como medio para conseguirlo se defina y se desarrolle también de forma sistémica, no solo en adquisición de conocimientos escolares, sino también en el desarrollo de actitudes y habilidades que favorezca el desarrollo humano en todos los sentidos.

De esta manera, hacer referencia a una escuela competitiva será determinada por la gestión escolar que se ofrezca, enfatizando en trabajar las dimensiones que la integran y que sustentan su carácter sistémico: la dimensión pedagógico-curricular, la dimensión comunitaria, la dimensión administrativa y la dimensión organizacional. Dimensiones que poco se hace referencia en la propuesta de las primarias de la Ciudad de México, en tanto se puede suponer que las funciones de cada líder atiendan alguna dimensión como el subdirector académico y la dimensión pedagógico-curricular; el subdirector de gestión escolar- que englobaría a todas por su denominación- y la dimensión administrativa – financiera; el director de la escuela y la dimensión organizacional-operacional; por último, la dimensión comunitaria con la participación del CEPS. Sin embargo, queda pendiente la verificación en la comunidad escolar, sus acciones, sus propósitos, y sus respuestas para tratar los problemas que emergen en el proceso educativo.

El buen funcionamiento de las escuelas es una condición necesaria para lograr la calidad de la educación es la tesis que sustenta García-Huidobro (2002, citado en Lavín, 2002, pág. 187). En este sentido, se hace hincapié de que si la finalidad es conseguir una calidad educativa, entonces se debe considerar una gestión escolar de calidad que contribuya centralmente a generar aprendizajes contextuales, pertinentes e integrales en los estudiantes de manera que lo forme integralmente y tenga la capacidad de resolver problemas que acontecen en la vida diaria y con ello contribuya al desarrollo de su país, a partir del conocimiento que adquiera. Propiciar una gestión escolar de calidad Como Weinstein (2002) menciona, debe asumir un sentido compartido de la misión institucional; liderazgo de todo el equipo directivo, trabajo en equipo de directivos y docentes además un compromiso con los profesores; participación activa en la planificación institucional, participación activa de los distintos actores del sistema educativo; clima laboral y de convivencia positiva entre docentes,

directivos y profesores y entre profesores y alumnos, así como una adecuada inclusión de la escuela con la comunidad. (citado en López, 2010, pág. 149). Aspectos poco visibles en la propuesta impulsada, ya que al definir las acciones que ha de asumir cada líder, estos son mediados por el director, dejando poca participación de todos los involucrados, incluso los padres de familia y la propia comunidad que son elementos importantes, no se concreta cómo será su participación, al respecto las relaciones que se conciben son para recaudar fondos económicos y mejorar las instalaciones escolares. Acciones alejadas del logro de aprendizajes en los estudiantes.

Con base en lo anterior se debe reconocer a la calidad educativa como multifactorial, si en verdad se quiere posicionar a una escuela a partir de una gestión escolar de calidad, y se reconozca como competitiva, es necesario asegurarse de una calidad en:

- El proceso de enseñanza y aprendizaje
- Los recursos económicos y humanos
- La práctica docente y directiva que atienda los cambios
- Los materiales educativos para docentes y estudiantes
- La infraestructura escolar para garantizar un ambiente de trabajo digno
- Los planes y programas de estudio acorde a las características de la región, es decir garantizar una formación pertinente
- La evaluación como elemento de mejora. Por ello se ha de considerar una evaluación a docentes, estudiantes, planes y programas de estudio, las condiciones de la escuela (infraestructura, materiales), es decir, evaluar la pertinencia de todo el Sistema Educativo Mexicano.

Así mismo, pasar de un sistema que enfatizó durante mucho tiempo la centralización a uno que otorga autonomía de gestión escolar, no ha de ser fórmula de cambio inmediato, de ahí que se debe poner énfasis en las oportunidades y apoyo para la formación en los responsables para conseguir tales fines. De lo contrario el discurso político será más fuerte que la realidad misma. Cordeiro (2008) indica que “Los países no son desarrollados por sí mismos, sino que dependen del desarrollo de sus habitantes y de las instituciones que ellos forman. El desarrollo y la competitividad comienzan con la educación, especialmente con la educación básica” (citado en Álvarez, Chaparro, Ruíz y Martínez, 2014, p. 10). Por ello, impulsar que las escuelas primarias sean competitivas será en función de ofrecer una gestión escolar de calidad que contribuya al desarrollo humano integral y que asuma la convicción de una competitividad sistémica a nivel nacional.

REFERENCIAS

- Álvarez, J., Chaparro, E., Ruíz, J. y Martínez, M. (2014). Competitividad educativa: El aporte al desarrollo latinoamericano. En Álvarez, J (Coordinador) *Competitividad en organizaciones educativas. Un acercamiento desde la Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO)*. México: Bonobos Editores
- Álvarez, I., Topete, C., & Abundes, A. (2011). El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión. In *Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Recuperado de http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/146.
- Alvariño C., Arzola, S., Brunner, J.J., Recart, M.O. y Vizcarra, R. (2000). Gestión Escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, 15-43.
- AFSEDF (2015). *Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en el Distrito Federal*. México: SEP.
- Capella, J. (2006). Gestión de calidad en la institución educativa. *Educación*, 15(28), 21-59. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/2039/1972>
- Cassasus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Chile: UNESCO.
- Clemenza, C., Ferrer, J. y Pelekais, C. (2005). La calidad como elemento competitivo en las Universidades. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6, 55-83. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170118766004>
- Ezpeleta, J. y Furlán A. (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y cera*. Serie FLACSO. Buenos Aires: Troquel
- Gobierno de la Republica (1993a). *Ley General de Educación*. México: Diario Oficial de la Federación. Recuperado de https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf
- Gobierno de la Republica (2013b). *Decreto por el que se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: Diario Oficial de la Federación. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5288919&fecha=26/02/2013
- Gobierno de la República (2013c). *Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018*. México: Diario Oficial de la Federación. Recuperado de <http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>

- Latapí Sarre, P. (2007). Conferencia magistral al recibir el doctorado Honoris Causa de la Universidad Autónoma Metropolitana. *Perfiles educativos*, 29(115), 113-122. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v29n115/n115a7.pdf>
- Lavín, S. (2002). Transitando desde la gestión de un “establecimiento” a la gestión de un “centro de desarrollo educativo”. *Pensamiento Educativo. Revista De Investigación Educativa Latinoamericana*, 31(2), 186-202. Recuperado de <http://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/view/234/493>
- López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 36(1), 147-158. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052010000100008>
- Morin, E. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. México: Dower.
- Namo de Mello, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: Biblioteca para la actualización del maestro.
- Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Editorial AIQUE.
- SEP (2013d). *Ley General del Servicio Profesional Docente*. México: Diario Oficial de la Federación. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/09/2013
- SEP (2013e). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. México: Diario Oficial de la Federación. Recuperado de http://normatecainterna.sep.gob.mx/work/models/normateca/Resource/253/1/images/programa_sectorial_educacion_2013_2018.pdf
- SEP (2014f). *Acuerdo 717*. México: Diario Oficial de la Federación. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014
- SEP (2015g). *Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica*. México: SEP. Recuperado de http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/content/ba/docs/2015/parametros_indicadores/PERFILES_PROMOCION_%202015_23%20febrero.pdf
- Schmelkes, S. (2001). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: SEP, Recuperado de <http://www.centrodemaestros.mx/bam/bam-hacia-mejor-calidad-escuelas-schmelkes.pdf>
- Tiana, A. (2012). Calidad, evaluación y estándares: algunas lecciones de las reformas recientes en Á. Marchesi, J. C. Tedesco, y C. Coll (Eds.), *Calidad, equidad y reformas en la enseñanza*. Madrid: OEI. Santillana. Colección Reformas educativas. Metas Educativas, 2021
- UNESCO. (2005). *Decenio de las Naciones Unidas*. Francia: UNESCO. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001416/141629s.pdf>

UNESCO en Perú, (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas.
UNESCO: Perú