La Gestión Escolar Estratégica: retos que enfrentan los directivos del Nivel Medio Superior en el marco de la Reforma Educativa en México.

Carlos Alberto Roque Gómez
Escuela Preparatoria Agropecuaria Jiquipilas
rokigmez@gmail.com

Oliver Mandujano Zambrano
Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa
oliver.mandujano@cresur.edu.mx

Fecha de recepción 24 de agosto 2016
Fecha de aceptación 18 de septiembre 2016

Resumen

La política educativa actual prioriza la autonomía de gestión, como la oportunidad para alcanzar la tan añorada calidad educativa. En este marco surgen infinidad de retos que los directivos escolares tienen que enfrentar en sus centros educativos donde el trabajo participativo de todos los involucrados bajo el enfoque de Gestión Educativa Estratégica cobra suma importancia, es decir el trabajo en equipo de directivos, docentes, alumnos y padres de familia favorecen la mejora escolar. Bajo esta premisa en este trabajo se hace énfasis en la Gestión Escolar Estratégica, como un reto que los directivos tienen que enfrentar en sus escuelas en el marco de la reforma educativa, aunado a la diversidad cultural, geográfica, étnica y formativa de los docentes. En una primera parte se mencionan cuatro componentes que según Bolívar (1999) se interrelacionan para alcanzar los objetivos de la educación, posteriormente se responde a dos interrogantes, ¿Qué hacer, para llevar a cabo los procesos de mejora y gestión en los centros escolares?, y ¿Cuáles serían las fases o momentos del proceso de mejora? Se finaliza analizando los obstáculos internos y externos que limitan la organización, el desarrollo e implementación de proyectos de mejora.

Palabras clave: Gestión Escolar Estratégica, calidad educativa, ruta de mejora, autonomía de gestión.

Abstract

The current education policy prioritizes management autonomy as an opportunity to reach educational quality. In this context countless challenges arise which school managers have to face in their schools, where participatory work of all the parts involved under the approach of Strategic Educational Management is very important, managers, teachers and students teamwork emerge and parents encourage school improvement. Under this premise this work emphasizes Strategic School Management as a challenge that managers have to face in their schools as part of educational reform, coupled with cultural, geographical, ethnic and educational diversity of teachers. In the first part four components establish a relationship, according to Bolivar (1999) to achieve the objectives of education mentioned, then it answers two questions, what to do to carry out the improvement processes and management in schools? and what are the phases or moments of the improvement process? It concludes by analyzing internal and external obstacles that limit the organization, development and implementation of improvement projects.

Keywords: Strategic, educational quality, route improvement, autonomy School Management.

Introducción

En el marco de la reforma educativa en México, se otorgan nuevas facultades para fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas ante los diferentes órganos e instancias de gobierno con el propósito de alcanzar la calidad educativa que demanda el artículo 3ro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, haciendo énfasis en mejorar la infraestructura, la compra de diversos materiales que incidan en la mejora de la práctica educativa, así como resolver de manera conjunta cualquier problemática que se presente al interior de los centros educativos. Bajo el liderazgo del director se propicia una cultura de colaboración con la participación activa de alumnos, maestros y padres de familia, en la resolución de problemas de manera eficiente y eficaz.

Mejorar las prácticas de gestión escolar, tiene estrecha relación con la mejora en el aula, y en consecuencia con la mejora institucional. Lo anterior nos invita a reflexionar que las buenas escuelas, son aquellas que han desarrollado toda una cultura de participación para que de manera

conjunta mejoren los procesos de enseñanza aprendizaje, así como de los procesos de organización escolar en su conjunto.

Componentes para mejorar las prácticas de gestión escolar

Bolivar (1999) comenta que mejorar las prácticas de gestión escolar, tiene relación directa con 4 componentes que se interrelacionan para alcanzar los objetivos de la educación. En primer lugar los resultados se ven reflejados a nivel del aula ya que mejoran los procesos de aprendizaje, formación integral de los alumnos y por supuesto la vida y el ambiente escolar. En segundo lugar favorece el desarrollo organizativo y profesional de los docentes para que cumplan de manera eficiente y eficaz con los procesos de enseñanza. Tercero, al mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, se mejora el rendimiento escolar y se incrementan los niveles de excelencia académica. Por último, todo lo anterior se ve reflejado en una mejor relación con los padres de familia así como en el reconocimiento de la sociedad en general, alcanzándose los objetivos de la educación con base al mejoramiento constante y al máximo logro académico de los educandos.

¿Qué hacer, para llevar a cabo los procesos de mejora y gestión en los centros escolares?, ¿Cuáles serían las fases o momentos del proceso de mejora?

Este es el punto de partida en donde el director de la escuela debe contar con un buen liderazgo, una visión amplia y propósitos claros para compartir con su equipo de trabajo, es decir lo que quiere hacer y el rumbo que desea darle a la escuela para alcanzar la excelencia académica.

Para obtener mejores resultados se deben sistematizar los procesos de mejora en fases o momentos y así lograr una buena planeación estratégica, para lo cual se requiere del trabajo colaborativo, liderazgo compartido, y libertad en la toma de decisiones.

Fustier (2001) plantea que es primordial iniciar realizando un buen diagnóstico institucional para identificar las fortalezas y debilidades que nos lleven a reconocer la realidad de la situación actual, que sirva de punto de partida para la elaboración del plan de acción. Es necesario crear las

condiciones, preparar el terreno, superar resistencias y establecer acuerdos para iniciar la construcción del proyecto de mejora a partir del diagnóstico institucional.

Es importante el trabajo colegiado y colaborativo, para que todos contribuyan desde su propio ámbito de competencia en la búsqueda de información y aporten conocimientos y experiencias previas que enriquezcan el proyecto con base en la revisión y análisis de la propia práctica docente. Lo anterior da pauta para identificar la problemática existente, definir prioridades y establecer la ruta de mejora.

Posteriormente se procede a elaborar el plan de acción, el cual deberá estar orientado a promover mejoras en los procesos de aprendizaje de los estudiantes y una mejor convivencia escolar, para lo cual se habrá de plantear de manera colegiada diversas soluciones y seleccionar las más adecuadas, así como considerar los recursos humanos, financieros, materiales, de formación, tiempos, plazos, y quiénes llevarán a cabo el plan de acción.

La puesta en práctica y desarrollo del proyecto permite reflexionar sobre la marcha, creando encuentros de discusión y análisis de manera colegiada. Durante el desarrollo del proyecto se podrán visualizar sus impactos, el grado de cumplimiento de los acuerdos, los logros alcanzados, los problemas y obstáculos surgidos sobre la marcha.

Finalmente se realiza la evaluación y seguimiento del proyecto, en la que con base en los instrumentos y criterios de evaluación se determinan los logros alcanzados, problemas y necesidades que requieren atención, así como definir con todos los actores las modificaciones, ajustes, y continuidad del proyecto en sus diferentes ámbitos de acción.

Obstáculos internos y externos

La educación en México está viviendo momentos difíciles, aunado a la multidiversidad cultural, geográfica, étnica y formativa de los docentes que dificultan la implementación de este tipo de proyectos de mejora. Esta diversidad frena el desarrollo, favorece el rezago educativo e incide de manera negativa en la calidad de la educación.

Es común encontrar al interior de los centros educativos cierto tipo de resistencia y rechazo al cambio, que limitan el desarrollo y organización de los centros educativos. Dichos obstáculos los podemos clasificar en internos y externos:

Los obstáculos internos están relacionados con la falta de motivación y de información que delimitan objetivos confusos lo que deriva en un diagnóstico erróneo de debilidades y fortalezas, así como grupos de poder de carácter político sindical que provocan divisionismo y falta de organización que no permiten el trabajo colegiado e implementación de este tipo de proyectos de mejora.

Los obstáculos externos están relacionados con actitudes de resistencia al cambio, escasa vinculación con la comunidad y el entorno, así como falta de compromiso y desarrollo profesional que limita la misión y visión de la escuela y su relación con los diferentes actores de la comunidad escolar.

El pesimismo y malestar también está presente cuando los docentes se sienten acosados ante los nuevos roles y tareas que demandan los tiempos actuales y que tiene implicaciones que van más allá de su quehacer docente.

Estos factores los vemos reflejados también ante los eminentes cambios que demanda la reforma constitucional que en materia de educación se encuentran plasmados en los artículos 3ro., y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Una gran parte del magisterio ha manifestado su rechazo a la implementación de estas reformas, argumentando entre otras cosas que vulneran sus derechos laborales y ponen en riesgo su permanencia en el sistema educativo nacional.

Independientemente de que tengan o no la razón, no debemos de perder de vista que el espíritu de la reforma, parte de la premisa de mejorar la calidad de la educación con base en el mejoramiento de los procesos de gestión institucional que garanticen el logro académico de estudiantes. El artículo 3º. Dice: "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". (C.P.E.U.M., 2012)

A la vez, el artículo 73, mandata fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas para que los alumnos, maestros y padres de familia, bajo el buen liderazgo del director se involucren en la resolución de sus problemas y superen los retos que cada escuela enfrenten (SEP, Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2010).

Como podemos observar, estos preceptos constitucionales son de carácter obligatorio, por lo que tenemos que cumplir y hacer cumplir la ley, así como todas las leyes secundarias que de ella emanen como en el caso de la Ley General de Educación y la Ley del Servicio Profesional Docente, que dan certidumbre y rumbo al sistema educativo nacional para responder a los retos que demanda la educación del siglo XXI.

Conclusiones

Los procesos de mejora institucional son necesarios e indispensables para alcanzar los objetivos de la educación, ya que fortalecen los procesos de formación de los alumnos y mejoran la vida escolar, favorece el desarrollo organizativo y profesional de los docentes, a través del análisis y reflexión de la propia práctica educativa, propiciando el incremento de los niveles de logro alcanzados y la excelencia académica, así como el fortalecimiento de los lazos con la comunidad, que conllevan a la calidad educativa que mandata el artículo 3ro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Es indudable la conjunción que debe existir entre la gestión escolar, la enseñanza y la calidad del liderazgo. La tarea no es fácil, lograr el trabajo colegiado requiere de compromiso y humildad, sin embargo cuando se cuenta con un buen líder, un gestor que sabe motivar a su equipo de trabajo pueden alcanzarse transformaciones sustanciales en favor de los educandos. Reconocer el impacto de la labor docente en los procesos de aprendizaje, fomentar una cultura del trabajo en equipo enfatizando el diálogo y la comunicación son necesidades que se convierten en áreas de oportunidad para crecer como profesionales.

Referencias

C.P.E.U.M. (2012). Reforma Constitucional al Art. 3ro y 73 de la C.P.E.U.M. *Diario Oficial de la Federación*.

Casanova, M. A. (1999). Manual de evaluacion educativa.

Casanova, M. A. (1999). *Manual de Evaluación Educativa "Capítulo II. Ámbitos de la Evaluación" y "Capítulo III Evaluación: Concepto, tipología y objetivos".* Madrid, España: La Muralla.

Constituyente, C. (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.* México, D.F.: DOF.

Lorin W. Anderson, T. N. (2001). *Evaluación de Programas: estudios de gran escala y de pequeña escala. Algunas generalizaciones.* Mexico, D.F.: Serie Políticas Educativas.

COSDAC. (2015). *La Reforma Integral de la Educación Media Superior*. Obtenido de http://cosdac.sems.gob.mx/portal/index.php/riems

Ballester Vallri, A. (2002). El aprendizaje significativo en la práctica. *Cómo hacer el aprendizaje significativo en el aula*, http://www.cibereduca.com/aprendizaje/LIBRO.pdf.

Bolivar, A. (1999). *Como mejorar los Centros Educativos.* Madrid, España: Síntesis.

Diaz B, A. (2013). TIC en el trabajo del aula. Impacto en la planeación didáctica. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 3-21.

Fernandez, D. M. (s.f.). La direccion escolar ante los retos del siglo XXI. Mexico.

Fustier, M. (2001). Mirar, ver y tomar decisiones para la mejora institucional. En P. N. Educativa., *Cuaderno para directivos escolares No 4.* Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Educación.

Gardner. (2001). La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI.

INEE. (2005). *"Introducción", en la calidad de la educación básica en México, Informe Anual.* México, D.F.: INEE.

Martínez, S. S. (2003). *La brecha digital: Mitos y realidades.* Mexico: Universidad Autónoma de Baja California.

Marzano, R. J. (2001). Designing a new taxonomy of educational objectives. Experts in Assessment Series, Guskey. 1.

Molinar, O. F. (2013). Las tareas el maestro y los desafios de la evaluación docente. En R. R. Raymundo, *La Reforma Constitucional en Materia Educativa: alcances y desafíos* (pág. 17). México, D.F.

Ortiz, H., & Arias, M. R. (2012). Geogebra como herramienta para la enseñanza matematica: Resultados de un curso de capacitacion. *VIII Festival Internacional de Matematica*, 6.

Plessi, P. (s.f.). *Didácticas de las operaciones mentales. Introducción: "Evaluar, como aprenden los estudiantes el proceso de valoración.* Madrid, España: Narcea, S.A. de Ediciones Madrid.

Puerto, S., & Minnaard, C. (s.f.). La calculadora: Una herramienta didactica. *Revista Iberoamericana de Educacion*, 11.

Raymundo, R. R. (2013). ¿Nueva estrategia para mejorar la calidad de la educación basica? En R. R. Coordinador, *La Rerforma Constitucional en materia educativa: Alcances y desafios.* México, D.F. .

Rico Romero, L. (1990). *Diseño curricular en Educación Matemática: Una perspectiva cultural.* Sevilla: Alfar.

Romo, M. (1987). Treinta y cinco años de pensamiento divergente: teoría de la creatividad de Guilford. *Estudios de psicología*.

Salovey, P. &. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality.*

Sandoval, F. E. (2000). *La organizacion formal.* Mexico: UPN/Plaza y valdéz.

Santiago, L. y. (2004). *"Concepto, componentes y fases de la evaluación".* Alinza Editorial.

Sarre, P. L. (2009). El Derecho a la Educación. Su alcance, exigibilidad y relevancia para la política educativa. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 255-287.

Secadas, F. (1976). Aportación al concepto de creatividad. *Innovación creadora*.

Senge, P. (1996). leading learning organizations. *Training &Development*, 36-37.

SEP. (2008). *Las competencias que constituyen el Marco Curricular Común del Sistema Nacional de Bachillerato.* México, D.F: Diario Oficial de la Federacion.

SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica.* México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.

SEP. (2015). Perfil, parámetros e indicadores para personal con fuinciones de dirección y de supervisión. Mexico, Mexico.

Ugarte, P. S. (2013). Consecuencias jurídicas a las reformas del artículo 3o . En R. R. Coordinador, *La Reforma Constitucional en materia educativa: alcances y desafios. .* México, D.F.

Unión, C. d. (2013). *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 CPEUM. .* Mexico, D.F.: Diario Oficial de la Federación.

Unión, H. C. (2013). *Ley del Instituto para la Evaluación Educativa.* México, D.F.: DOF.

Unión, H. C. (2013). *Ley General del Servicio Profesional Docente. .* México, D.F.: DOF.