Gestión escolar: impulsar mejoras desde lo local

La escuela es capaz de mitigar los efectos de las características socioeconómicas y culturales de los alumnos, cuando así se lo propone.[1]
Sylvia I. Schmelkes del Valle
Consejera Presidenta del INEE

La educación en México y en el mundo ha retomado conceptos de los enfoques organizacionales que, desde hace ya más de tres décadas, ha incorporado en el diseño de políticas educativas.

La gestión escolar es un claro ejemplo —y quizá uno de los más relevantes— pues busca coadyuvar a la mejora de la calidad en la educación a través de un ejercicio de descentralización, donde la escuela diseña, implementa y evalúa proyectos, permitiendo alcanzar mayores niveles de calidad y pertinencia en la ejecución de las tareas cotidianas de las escuelas públicas (González Sánchez, 2010). Pero, ¿cuáles son las características de la gestión escolar y cuáles sus aportaciones a la mejora educativa?

Conceptualización

Desde los años noventa, estudiosos del tema han planteado definiciones diversas. Por ejemplo, Sandoval (citado por Navarro) señala que "la gestión escolar se refiere a una acción colectiva de los distintos actores escolares que participan en la administración local y en la creación de proyectos específicos". El objetivo es caminar hacia una mejora que surja desde la escuela, donde las figuras principales son el cuerpo directivo y los supervisores. Por su parte, Namo de Mello y Guadamuz (citados por Navarro) coinciden en que la gestión escolar se construye en un entorno multidimensional y otorga a la escuela la responsabilidad de hacer lo posible para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Elizondo *et al*, añaden a esta definición que debe considerar a la comunidad y, por tanto, ser socialmente incluyente (Navarro, 2004).

Loera (2003) señala que:

> Es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Finalmente, Tapia (2003) afirma que la gestión escolar se refiere a la transformación de la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación. Una escuela que "desde su actuar, propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; busque asesoramiento y orientación que le permitan profesionalizarse; genere esfuerzos colectivos, desarrolle actividades enriquecedoras y, elabore un plan integral hacia su transformación sistémica, integral y factible".

La conceptualización de la gestión escolar remite a un proceso multidimensional de prácticas administrativas, organizacionales, políticas, académicas y pedagógicas que construyen a la escuela desde los sujetos que la conforman (Navarro, 2004).

La escuela y su gestión para la mejora educativa

La gestión escolar puede tener un impacto favorable en la mejora de la educación si, a través del análisis de aspectos de mejora, logra gestionar un cambio. Existen hallazgos nacionales e internacionales en evaluaciones educativas como los que Miranda y Cervantes (2010) señalan:

- El sistema educativo mexicano se caracteriza por tener serios problemas de efectividad institucional, calidad de los resultados y equidad en el acceso, permanencia y logro educativo; por que los contextos socioeconómico y cultural, y las disparidades sociales son factores que explican rendimientos académicos diferenciados entre los estudiantes;
- Los procesos al interior de las escuelas son los factores con mayor

incidencia en la explicación del logro educativo. El clima escolar y la gestión del director son esenciales para empujar la mejora en el aprendizaje;

- El uso efectivo de la información de las evaluaciones serviría para generar escuelas reflexivas que replanteen sus procesos, funciones y políticas internas, así como los vínculos con su entorno y otros actores educativos;
- Una adecuada gestión escolar podría atraer recursos y construir mecanismos de acción colectiva, educativa y social que coadyuven al fortalecimiento de los sistemas de enseñanza-aprendizaje.

Lecciones a considerar

Acerca de la teoría y las expectativas que pueden atribuirse a la autonomía de la escuela, cabe hacer breves reflexiones. Por un lado, se requiere un proceso de descentralización política, técnica, administrativa y financiera que permita la flexibilidad en el actuar de la escuela. Por otro, un fortalecimiento de capacidades de directivos, docentes, supervisores y asesores técnico-pedagógicos para garantizar la efectividad de los proyectos gestionados en las escuelas. Finalmente, es necesario reforzar los procesos de evaluación en las escuelas, a fin de conocer si realmente se está incidiendo en el mejoramiento de la educación. €

1 Miranda, F. y Cervantes, I. (2010). *Gestión y calidad de la Educación Básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas.* Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública.

Referencias

González, J. (2010) en *Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas* (Miranda y Cervantes, coord.). Ciudad de México: SEP.

Latapí, P. (1996). *Tiempo educativo mexicano I*. México: Universidad Autónoma de Guadalajara.

Loera, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa. Documento de trabajo.* México: SEP.

Miranda, F. y Cervantes, I. (2010). *Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas*. México: Secretaría de Educación Pública.

Namo de Mello, G. (1998). "Nuevas propuestas para la gestión educativa". En Navarro, 2004. *La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura.* México. Disponible en: http://bit.ly/1iPWPDC.

Navarro, M. (2004). *La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura.* México. Disponible en: http://bit.ly/1iPWPDC

Sandoval, E. (2000). "La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes", en Navarro, 2004. *La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura.* México. Disponible en: http://bit.ly/1iPWPDC.

Tapia, G. (2003). *Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela.* Documentos de trabajo. México: SEP-SEB-DGDGIE-PEC.