

# MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN MÉXICO

Carmen Arlette Pérez Godínez

Licenciada en Diseño Gráfico. Docente de la Universidad Autónoma de Guadalajara. [arlette.perez@edu.uag.mx](mailto:arlette.perez@edu.uag.mx)

Recibido: 29 de marzo 2022.  
Aceptado: 30 de junio 2022.

## Resumen

La educación se enfrenta a una serie de cambios y retos que necesitan ser abordados desde un nuevo enfoque y forma de gestión denominado gestión educativa estratégica, que surge ante la necesidad de transformar y evaluar la calidad educativa, partiendo del análisis de aspectos de mejora y gestión de cambios significativos que permitan alcanzar la calidad educativa.

Se parte de la conceptualización de la Gestión Educativa Estratégica (G.E.E), características, objetivos y componentes de un modelo de gestión, lo que lleva a identificar los elementos a tomar en cuenta para transformar la gestión de la escuela y mejorar la calidad de la educación.

Se pretende identificar la importancia de la aplicación de un modelo de gestión estratégica en las escuelas públicas a nivel primaria lo

que conlleva crear y consolidar distintas formas de hacer, que permitan mejorar la eficacia, eficiencia, equidad, pertinencia y relevancia de la acción educativa.

Palabras clave: Gestión educativa estratégica, Modelo de gestión, educación de calidad, transformación educativa, Gestión de la calidad.

### Abstract

Education is facing a series of changes and challenges that need to be addressed from a new approach and form of management called strategic educational management, which arises from the need to transform and evaluate educational quality, based on the analysis of aspects of improvement and management of significant changes that allow achieving educational quality.

It starts from the conceptualization of Strategic Educational Management (EEM), characteristics, objectives and components of a management model, which leads to identifying the elements to be taken into account to transform school management and improve the quality of education.

It is intended to identify the importance of the application of a strategic management model in public schools at the basic level, which entails creating and consolidating different ways of doing things, which allow improving the effectiveness, efficiency, equity, pertinence and relevance of educational action.

Keywords: Strategic Educational Management, Management model, Quality education, Educational transformation, Quality management.

Históricamente, la educación pública en México a presentado una serie de cambios debido a la existencia de diversos contextos políticos, ideológicos, sociales, culturales, militares y financieros del país, que aunados al surgimiento de nuevas necesidades en la sociedad como resultado de los avances culturales, tecnológicos y científicos, obligan a la búsqueda de nuevas propuestas en el sistema educativo que respondan a los paradigmas actuales en la educación, que pretenden hacer del alumno un sujeto activo en el aprendizaje, responsable, crítico, comprometido y solidario, lo que supone una combinación de habili-

dades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones, y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz.

Ante esto, el mayor desafío en la actualidad es construir nuevas formas de conducir los sistemas educativos y dentro de ellos la escuela, procurando desarrollar capacidades humanas, técnicas e institucionales que respondan a las necesidades actuales que la sociedad demanda. Entre las que destacan un sistema educativo de calidad que tenga la capacidad de ofrecer una educación de calidad misma que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad.

Y es en este punto, en el que lo organizacional adquiere la importancia de sostener la validez de lo que se ofrece, a través de lo que se hace y cómo se hace.

Es por esto, que la educación en México 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 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).

Frente a esta situación caracterizada por la coyuntura educativa, el presente documento tiene como objetivo abordar y explicar los diferentes conceptos y categorías que giran en torno a la gestión educativa estratégica y la creación e implementación de un modelo de gestión educativa que permita el acercamiento a una educación de calidad.

El interés se debe a los cambios impulsados por las autoridades educativas a partir de la implementación de políticas educativas que buscan transformar la gestión de la educación priorizando el mejoramiento y la calidad de la educación, particularmente los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta aproximación resulta pertinente para identificar las múltiples perspectivas que hacen énfasis en el surgimiento de la gestión educativa estratégica.

En ese sentido, implementar un modelo de gestión educativa estratégica es de suma importancia, ya que nos remite al análisis de los

diferentes actores educativos, principalmente alumnos, docentes y directivos.

Finalmente, es oportuno agregar que, si bien la gestión estratégica establece elementos relevantes que nos ayudan a aproximarnos a la dinámica escolar, resulta necesario desarrollar un análisis sobre su implementación en condiciones sociales particulares en aras de conocer sus resultados, viabilidad, desafíos, retos y limitaciones. (Farfán M. y Reyes, I. 2017).

## Desarrollo

El Sistema Educativo Nacional (SEN) en México está catalogado como el quinto sistema más grande del mundo, después de los sistemas educativos de China, India, Estados Unidos y Brasil. Pero su tamaño y complejidad no se refleja en sus resultados educativos, pues muestra todavía importantes desafíos de calidad educativa.

El análisis de la situación actual de la educación en México en las dimensiones de gestión del aprendizaje y gestión escolar, revelan importantes insuficiencias en las estrategias de seguimiento y apoyo a la práctica docente y a los estudiantes, el trabajo colegiado, la participación de los padres de familia y el uso efectivo del tiempo para la implementación del currículo (INEE, 2018).

Tabla 1: Indicadores de Gestión Escolar en Preescolar y Primaria.

Indicador	Preescolar	Primaria
Docente ha recibido apoyo del ATP o supervisor para planear las clases, desarrollar actividades y evaluar a los estudiantes	67.3% <sup>1</sup>	35%
Se realiza trabajo colegiado para diseñar estrategias para apoyar a los estudiantes con bajo aprovechamiento	87.0%	45%
Padres participan en decidir en qué se gastan los recursos provenientes de programas federales o estatales	36.6%	72%
No se han suspendido clases por motivos no oficiales en las últimas 4 semanas	69.2%	74%
Padres participan en elaborar las reglas o normas de la escuela	77.6%	76%
Promedio de faltas del docente al mes	1.96	0.5
Padres participan en elaborar el programa anual de trabajo, proyecto escolar o plan de mejora	ND	77%
La escuela puede inscribir a todos los niños que lo solicitan	ND	82%
Se realiza trabajo colegiado para elaborar el proyecto escolar	97.5%	83%
Organización de reuniones y actividades con padres de familia	57.4% <sup>2</sup>	95%
Actividades de formación en la escuela	91.5%	96%
Seguimiento del trabajo docente por parte del director	90.7%	97%
Se brinda atención especial a estudiantes en riesgo de reprobación o abandonar	97.8%	99%
Participación en cursos para la mejora de la función directiva	ND	55.8%

Ante esto, a lo largo de esta década, los sistemas educativos están transitando un largo proceso de reconversión iniciado incluso antes de haberse empezado a reflexionar sistemáticamente acerca de las alternativas globales para direccionar el cambio (Braslavsky, 1996). Dicho proceso se enmarca en una estrategia generalizada en toda América Latina de mejoramiento en la eficiencia y eficacia del sistema educativo a través de la gestión local de los procesos y de los recursos educativos.

En la búsqueda de mejores estrategias de gestión del sistema, surge la gestión educativa estratégica que es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales, la gestión educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. (Álvarez Sánchez, I N [et al]. 2013)

La gestión educativa sólo puede ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas (IIPE Buenos Aires–UNESCO 2000).

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado.

Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar (Secretaría de Educación Pública, 2010).

En efecto la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. (La Gestión Educativa. 2009).

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”.

Pilar Pozner explica qué es la gestión educativa estratégica de la siguiente forma:

[...] una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas (Pozner, citada en pec, 2010: 65).

De la misma forma, Pozner describe las principales características de la gestión educativa estratégica, las cuales son:

- a. Centralidad en lo pedagógico. Consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.
- c. Trabajo en equipo. Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se pretenden promover.
- d. Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral.
- e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación perma-

- nente, para pensar el pensamiento, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.
- f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.
  - g. Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

### La gestión educativa y sus niveles de concreción

Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones, se trata de un proceso de cambio de largo plazo; que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores y personal de apoyo), y que conlleva el crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa (SEP, 2019).

Ante esto, la Gestión en el campo de la enseñanza se ha dividido para su estudio en cuatro aspectos de acuerdo al ámbito de su quehacer en: Gestión educativa, gestión institucional, gestión escolar y por último gestión pedagógica.

La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión señaladas: institucional, escolar y pedagógica, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo (Hopkins & Reynolds 2006).

La gestión institucional se enfoca a la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas educativas, está referida a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. De acuerdo con Loera (2003), se entiende por gestión escolar 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.

Rodríguez (2009) menciona que para Batista la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces, la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje. La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente al grupo.

### Modelo de gestión educativa estratégica

La base fundamental para proyectar a la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de los objetivos de la institución es la implementación de un modelo de gestión educativa estratégica.

Dicho modelo, busca la comprensión de la complejidad y la diversidad que caracteriza a las sociedades actuales; donde las escuelas sean la unidad de organización clave del sistema educativo, que generen aprendizajes acordes a las exigencias de la sociedad.

Cuando se perfila un modelo de gestión para la escuela, se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados; así, el papel de los actores cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo (SEP 2010).

Es por ello que en el 2001, la SEP crea el Programa de escuelas de calidad, cuyo objetivo general ha sido, que las escuelas públicas mexicanas adopten y adapten un modelo en el marco de la (re) orientación

de sus fines, el establecimiento de una filosofía y nuevos propósitos para su organización y funcionamiento, así como para la focalización de esfuerzos en una práctica pedagógica que privilegie la mejora de los aprendizajes, a partir de la transformación de la gestión de las escuelas, promoviendo la construcción de un modelo de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo en equipo, participación social responsable prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos; una gestión basada, también, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa, impulsando la innovación educativa.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica, centra su atención en la configuración global del bagaje educativo realizado por todo el equipo directivo–docente; donde sean discutidas las políticas institucionales, la filosofía y los patrones de intervención en función de propósitos amplios, como el perfil de egreso, el aseguramiento de resultados, el abatimiento del rezago, etcétera (SEP 2010).

Un modelo educativo es, entonces, una representación de carácter conceptual de la compleja realidad educativa; surge con el propósito de apoyar a los centros escolares en la mejora de la calidad de los servicios que ofrecen y los aprendizajes de los estudiantes, a partir del desarrollo de las competencias de todos los actores escolares para la práctica de liderazgo, trabajo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica, evaluación para la mejora continua, como asuntos claves de gestión para enfrentar los retos globales del siglo XXI, en un marco de corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

Se han desarrollado diferentes modelos de intervención y mejora de la gestión escolar basados en diferentes plataformas teóricas y metodológicas, en México, la Secretaría de Educación Pública a través del Programa Escuelas de Calidad ha propuesto la implementación de un modelo con enfoque estratégico sistémico.

El modelo cuenta con ocho componentes los cuales se vinculan e interrelacionan, sin privilegiar ninguno, el grado de atención que merezca uno u otro será dado por el usuario del modelo de acuerdo a las necesidades y características del centro escolar. Los componentes son una respuesta a los obstáculos para el logro educativo, para vencerlos se requiere intervenir de manera proactiva y en función de logros educativos concretos, con, sin o a pesar de las

circunstancias, y en un momento dado estos pueden ser para la escuela elementos coyunturales y estratégicos que le permitan orientar el cambio y la transformación (SEP 2010).

A continuación, se describen cada uno de los componentes del mgee propuesto por la SEP en su programa escuelas de calidad, con la finalidad de que se analicen sus alcances y determinen alternativas viables para su desarrollo y su fortalecimiento en pro de los procesos de mejora continua de cada centro educativo.

### Liderazgo compartido

Para Loera (2003), el liderazgo es:

La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas (p. 8).

Los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia sobre otras personas o características de su organización. Su éxito depende mucho de sus decisiones sobre dónde dedicar tiempo, atención y apoyo. En una investigación realizada por Paulo Volante (2008, p. 210) se concluye que “en las organizaciones en que se perciben prácticas de liderazgo instruccional en la dirección escolar, es posible esperar logros académicos superiores y mayores expectativas respecto a los resultados de aprendizaje por parte de los profesores y directivos”.

En una investigación modélica, Leithwood, Day *et al.* (2006) han descrito cuatro grandes tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos:

1. Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo).  
Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido

- a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos. Para esto desarrollan prácticas tales como: identifica nuevas oportunidades para la organización, para motivar e incentivar al personal para conseguir las metas comunes. Esto implica establecer valores y alinear al staff y a los alumnos de acuerdo con ellos.
2. Desarrollar al personal. Habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas metas. Prácticas coherentes son: desarrollo profesional, atención, incentivos o apoyo, procesos deliberativos que amplíen la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones.
  3. Rediseñar la organización. Establecer condiciones de trabajo que posibiliten al personal un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, faciliten el trabajo en equipo, así como gestionar el entorno. Para eso se han de posibilitar la creación de tiempos comunes de planificación para profesores, establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, distribución del liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones.
  4. Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje. Conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos. Prácticas adecuadas son: supervisar la sala de aula; motivar, emocionalmente, al profesorado, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas.

Al impulsar este componente del modelo, se espera que en la escuela pública mexicana cuente con liderazgos sólidos que emprendan e impulsen procesos de transformación y que adopten una cultura de calidad en el desarrollo de las instituciones.

### Trabajo colaborativo

Cabrera, (2006) define el trabajo colaborativo como “aquella situación en la que un grupo de personas establece un compromiso mutuo para el desarrollo de una tarea y en el que, sólo la colaboración y la relación

de sus intercambios les permite alcanzar un logro común”. Teniendo en cuenta esta premisa, el trabajo colaborativo permite que exista una comunicación asertiva y dependiendo de ella, se pueda conseguir el logro de la meta prevista.

Cuando en una institución educativa los docentes participan activamente en la formulación de proyectos, programas académicos, la definición de un horizonte institucional y se sienten parte activa de la institución, llevando a cabo un trabajo en equipo, es más fácil lograr un compromiso mutuo para alcanzar la meta establecida desde la misión y la visión, llegando así paulatinamente a realizar un verdadero trabajo colaborativo.

Según Sanarte (2003), estas son algunas de las características del trabajo colaborativo:

- a) La interactividad: a través de la relación con los demás integrantes del grupo, su comunicación e intercambio de conocimientos, se enriquece el resultado del objetivo institucional.
- b) La sincronía de la interacción hace referencia a la actividad coordinada al momento de comprender el problema entre los miembros del grupo. Sin embargo, y a partir de esto, surge la comunicación asincrónica la cual consiste en que el individuo acoge los conocimientos adquiridos al interior del grupo, los asimila, reflexiona e interioriza para fortalecer el propio.
- c) En la negociación los integrantes del grupo intentan llegar a acuerdos para dar la solución al problema o a la tarea planteada.

Lo más importante en el trabajo colaborativo, es reconocer las individualidades de todos los integrantes del equipo, las cuales apoyarán y fortalecerán distintos aspectos, que sumados, generarán una dinámica colectiva que permita superar las barreras del individualismo y crear capacidades y competencias colectivas de compromiso y responsabilidad, que consensuadas ayudarán a la resolución de conflictos y a optimizar procesos institucionales.

## Planeación estratégica

La planeación estratégica es definida como el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación.

ción y basado en consensos; que direcciona las acciones de un colectivo hacia escenarios deseados a mediano plazo; es participativa cuando se involucra a los alumnos, padres de familia, maestros, al director, al supervisor, jefe de sector o de enseñanza, entre otros actores interesados en el diseño, en la ejecución y en el seguimiento del plan escolar (SEP, 2010).

La planeación estratégica aplicada a la gestión educativa intenta responder a preguntas como ¿qué propósitos institucionales fundamentales (misión) se intentan cumplir?, ¿qué cambios se deben realizar en las formas tradicionales de gestión para lograr tales propósitos? y ¿cómo se van a realizar esos cambios?

La planeación estratégica requiere:

- Claridad en la misión y la visión de futuro.
- Considerar los valores que comparte el personal de la institución educativa.
- Contemplar la realización de un balance de los recursos físicos, humanos, académicos y económicos con los que se cuenta para responder a las expectativas de la sociedad y satisfacer las necesidades de aprendizaje.
- Analizar los facilitadores, apoyos, obstáculos y riesgos, con el fin de aprovechar los dos primeros elementos y superar los dos segundos.
- Proyección de las acciones y decisiones a realizar en el corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar los procesos y los resultados en los diferentes plazos.

Desarrollar la planeación estratégica contribuye a que las instituciones educativas no solamente reaccionen ante las demandas de sus universos de atención, si no también permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas.

Evaluación para la mejora continua

El proceso de evaluación es un proceso inherente al quehacer humano además que involucra el conocimiento: recopilar y analizar información, formular juicios de valor, tomar decisiones y diseñar nuevas formas de acción, Ruiz (1995).

La evaluación para la mejora continua tiene que ver directamente con los directivos, encargados de la administración escolar o responsables del centro escolar, se debe asumir la evaluación como una valoración, donde se posibilite no sólo el aprovechamiento de los alumnos sino el crecimiento del personal; y además el director o encargado de la institución debe visualizar cada ciclo de planeación como un instrumento y eje transversal a la evaluación donde se debe ejercer esta proceso dentro de la institución para lograr mejorar en cada uno de los ciclos y recordar que la tendencia de mejora continua, eleva la expectativa de cada uno de los integrantes del sector educativo (SEP, 2010).

Al respecto Zabalza cita a Antonio Bolívar, quien dice que la evaluación: “implica generar procesos y formas de trabajo colegiado dirigidas a autorrevisar lo que se hace, repensar lo que se podría cambiar y consensuar planes de acción” (Zabalza, 1994; pp. 915-944).

### Participación social responsable

La participación social parte de las opiniones de la sociedad y sus organizaciones como evaluadoras de las políticas públicas para que éstas sean modificadas o reelaboradas al ejercer cierta presión considerando el bien común. En el caso de la escuela está referida a la participación de los padres de familia, de la comunidad y organismos interesados en el acontecer del centro educativo, en cooperar con el colegiado en la formulación y en la ejecución del plan escolar, tomando decisiones conjuntas y realizando tareas de contraloría social (SEP, 2010).

La dimensión de capital social de la escuela se constituye por lo siguiente:

- a) La consolidación de la comunidad escolar, considerando la permanencia de los directores y de los maestros en la escuela; la cultura de trabajo colectivo (a través del Consejo Técnico Escolar) y el diseño de un proyecto de mejora académica de manera participativa, con responsabilidad en su ejecución y en sus resultados.
- b) Relaciones basadas en la confianza entre directores, maestros, padres de familia y el Consejo Escolar de Participación Social, debido a que cada quien conoce el alcance de sus responsabilidades, se puede conversar amplia y abiertamente sobre los

problemas. Las relaciones son armoniosas porque se cuenta con mecanismos para negociar conflictos y se intenta regular las relaciones personales con base en normas claras, algunas de ellas decididas por el propio colectivo.

- c) El compromiso explícito de maestros, padres y directivos por el aprendizaje significativo de los alumnos, de manera que se consideran aliados en una tarea común. Los profesores solicitan a las madres (aunque eventualmente a otros miembros de las familias) apoyo en actividades de enseñanza, tanto en el hogar como en la escuela. Las madres no solamente refuerzan lo que enseñan los maestros, sino también comparten y estimulan competencias académicas y sociales propias, al aprovechar los recursos de la comunidad, de la familia y de la escuela.

La participación social está presente en todos los ámbitos de la gestión educativa, ya que les corresponde tanto a los tomadores de decisiones como a las meso estructuras negociar o convenir la participación de los diversos organismos de la sociedad; también, promover que en los ámbitos cercanos a las escuelas se establezca esta condición.

### Prácticas docentes flexibles

De acuerdo con Armando Loera (2006), las prácticas docentes flexibles son las actividades de los maestros orientadas a asegurar aprendizajes en sus alumnos, específicamente se asocia a la configuración del ambiente áulico, la estructura de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y la gestión de los recursos instruccionales.

Restrepo y Campo (2002) definen la práctica docente como todas aquellas acciones cotidianas intelectuales o materiales, en donde el docente interviene para desarrollar cultura en el contexto educativo. También es considerada como el proceso en el cual se desarrolla la enseñanza con una interacción de favorecer el aprendizaje.

El desempeño de la práctica docente, sin duda supone poseer un conjunto de competencias y destrezas, que lo presentan como un profesional eficaz y eficiente en lo que ha sido formado.

Según Juana Noguera (1995: 43) “Ser competente es poseer aptitud e idoneidad para algo. Pero esta competencia docente general, lo podemos considerar integrada por una diversidad de competencias

más concretas, referentes cada una de ellas al buen desempeño de actividades específicas incluidas en la enseñanza, la suma de todas y cada una de estas competencias daría un maestro globalmente competente”

La misma autora, afirma que las competencias comprenden:

- 1) El dominio de un área de conocimientos referentes a unos temas determinados.
- 2) La posesión de un conjunto de habilidades o destrezas que pueden manifestarse en diversas conductas observables.

Una buena práctica docente busca promover la innovación pedagógica, donde se requiere no sólo la motivación docente sino también un esfuerzo permanente por reflexionar, diagnosticar, registrar, evaluar y sistematizar su práctica pedagógica. A ello se suma la acción en redes y en colaboración con la comunidad educativa, sin perder de vista que mejorar los aprendizajes de los estudiantes es el eje central de la práctica pedagógica y de los docentes.

## Rendición de cuentas

La rendición de cuentas se refiere a los procesos que establece la escuela para informar a la comunidad educativa de las actividades y resultados de su gestión y comprende el clima organizacional, el aula, el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos y la administración de los recursos.

La escuela debe tener previstos canales específicos para recibir y escuchar las preocupaciones, quejas y demandas de los padres. Debe asumirse como normal que los padres no comprendan el sentido de ciertas normas o decisiones y prever un modo específico para escucharlos. De lo contrario, los descontentos se expresan y amplifican afuera de la escuela en forma especulativa.

Se mantiene una estrecha comunicación con la comunidad y con los padres de familia como los directos beneficiarios de la labor educativa:

- Se les informa de los resultados de sus hijos antes de que sea el informe oficial y se les proporcionan opciones para mejorar los

resultados del alumno desde la casa. Se les informa sobre la ejecución de la planeación y se permite opinar si los resultados no han sido los esperados.

- Se comunica a la comunidad en general los logros de la escuela y se reconoce la participación de los padres en un esquema de corresponsabilidad, en donde ellos piden pero también rinden cuentas.

La transparencia y rendición de cuentas implica un cambio cultural basado en la confianza y en el convencimiento de que lo realizado es por el bien común sobre intereses personales, es formar y/o recuperar el capital social al interior de las comunidades teniendo a la escuela como su promotora.

#### Libertad en la toma de decisiones

En este aspecto, tanto la investigación como las políticas educativas han sido orientadas en las últimas décadas, a recuperar la capacidad interna de las escuelas para tomar sus propias decisiones respecto a la resolución de asuntos internos que les competen; así, la promoción del desarrollo de proyectos educativos de centro, donde los actores escolares presentan un frente común para mejorar sus resultados, partiendo de decisiones internas sin limitarse a la opinión y la voluntad de agentes externos o de la jerarquía institucional promueven la innovación de estrategias y acciones.

La toma de decisiones es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, que no puede ser restringido a un único ámbito, en un solo tiempo ni ser generada por un sólo actor. No se puede entender sin considerar a los distintos actores educativos que a través de sus prácticas ponen en funcionamiento procesos de toma de decisiones a sabiendas de lo que están haciendo.

En la medida que los actores de una institución toman decisiones locales incluso ante una situación global, se aproximan a la construcción de una escuela diferente, una escuela inserta en la localidad de la que forma parte, una escuela que se desarrolla a partir y por encima de sus debilidades. Así, este componente del modelo, sería una gran cualidad que distingue a una escuela vanguardista, de aquella anclada a viejos modelos, que se concretan a seguir instrucciones.

## Conclusiones

La escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender. Ello obliga a la instauración en la escuela de un sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometida de sus docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos (Graffe, G. J. 2002).

Como se ha mencionado, la gestión educativa estratégica ofrece amplias posibilidades para el desarrollo de nuevas y renovadas prácticas y relaciones de los actores educativos tendientes a favorecer las competencias del perfil de egreso de los estudiantes de educación básica. En este sentido, el propósito fundamental de un modelo de gestión estratégica educativa, es fomentar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, al promover competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica, donde cada actor escolar asuma su compromiso con la calidad educativa.

Por ello, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica genera un proceso de mejora continua que parte de un esfuerzo colectivo por sistematizar, comprender y aplicar los conceptos fundamentales que lo conforman. Su naturaleza flexible permite un compromiso serio por la acción educativa, que es compleja, singular y diversa, y necesita ser sintetizada, abstraída y esquematizada mediante los elementos que más le caracterizan.

Como se ha expuesto, esto implica una visión donde la escuela, como unidad de cambio y centro de atención del sistema, retroalimente a éste y le brinde insumos para establecer nuevas líneas de acción.

Los elementos que contiene el Modelo de Gestión Educativa Estratégica se reconocen como básicos para identificar, planear, organizar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a un plan de intervención que conduzca a la transformación del centro escolar y al mejoramiento del logro educativo. Nunca serán todos los elementos que se requieren para asegurar los resultados de un plan de mejora, tal vez sean los suficientes para iniciar un proceso de intervención y, definitivamente, no son los únicos que se pueden considerar, pues los resultados dependen de otros factores asociados a la forma de intervenir la realidad que se vive en cada instancia del sistema educativo, como el contexto mismo, las

necesidades, las condiciones organizativas internas, el momento histórico, el compromiso y la actitud de los actores educativos, entre otros.

En este contexto y de acuerdo con Loera (2004) el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, impulsa un liderazgo académico, promueve una alta capacidad organizacional, orienta académicamente al Consejo Técnico Escolar, dirige la planeación escolar y didáctica al logro de aprendizajes, optimiza el tiempo, y la atención especial a estudiantes con bajo logro educativo se fortalece con el apoyo externo y de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos, y que rinde cuentas; todo, para generar un cambio en el centro escolar que favorezca el logro educativo de los estudiantes, con lo que el modelo de gestión educativa estratégica adquiere una importante relevancia para fortalecer y contribuir en la mejora del Sistema Educativo Nacional.

#### Referencias documentales

- Arturo Soto del Valle, Juan Carlos Rodríguez Basabe y Araceli Albores Camacho. (2020): “La mejora de la educación desde la dirección y la gestión educativa”, *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, núm. 4 (febrero 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/04/gestion-educativa-mexico.html> <http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS04gestion-educativa-mexico>
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. *et al.* (2009). Impact of school leadership on pupil outcomes. *Final report. University of Nottingham y The National College for School Leadership*. Disponible en: <http://publications.dcsf.gov.uk/eOrderingDownload/DCSFRR108.pdf>
- Farfán, M. y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual Reencuentro. *Análisis de Problemas Universitarios*, vol. 28, núm. 73, pp. 45-61, 2017, Universidad Autónoma Metropolitana.
- García Colina, Fernando Javier, Juárez Hernández, Saúl Crispín & Salgado García, Lorenzo. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216. Recuperado en 20 de noviembre de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S025743142018000200016&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025743142018000200016&lng=es&tlng=es)
- García, M. J. F. (2017). La gestión educativa en México: una política sin consenso de la base. *Temas de Educación*, 23(1), 85-110.

- Medina, G. M. R. (2018). Calidad educativa: engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 17(35), 91-103.
- Mora, David. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 7-12. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S199740432009000300001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S199740432009000300001&lng=es&tlng=es)
- Pérez-Ruiz, Abel. Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación y Educadores*, vol. 17, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 357-369 Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia.
- Ricalde, F. A. (2020). Gestión educativa para una educación de calidad. *Revista De Ciencias Naturales*, 2(2), 205-211.
- Rodriguez, N. (200). Gestión escolar y calidad de la enseñanza, *Educare* vol.4 núm 10 , pp 39-46, Mérida Venezuela. Universidad de los Andes. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35641006.pdf>
- Rojas, L. Sánchez, F. Gaona, M. (2016). La gestión escolar como nuevo escenario para impulsar calidad educativa frente a un contexto competitivo. *Red Nacional de Investigadores en Competitividad Memoria del X Congreso*. Recuperado de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1392/1062>
- Salazar-Crisanto, L. (2020). El director escolar como líder y gestor para la mejora educativa. *Revista Acta Educativa*, 26 Recuperado de: <https://revista.universidadabierta.edu.mx/2020/02/11/el-director-escolar-como-lider-y-gestor-para-la-mejora-educativa/>
- Torres, M (2012). *El trabajo colaborativo como estrategia de gestión académica en el fortalecimiento de la reorganización curricular*. Universidad Libre. Bogotá, Colombia.