



# **PRIORIDADES Y CONDICIONES EDUCATIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN ESCOLAR EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA DEL ESTADO DE TLAXCALA**

**TOMÁS GONZÁLEZ LIMA**

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA UNIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE TLAXCALA  
[dgebuset@yahoo.com.mx](mailto:dgebuset@yahoo.com.mx)

## **RESUMEN**

La participación que aquí se presenta es producto de la investigación que nace como una propuesta de la Dirección de Educación Básica de la Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala, con el objetivo de Identificar y analizar el fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas desde el desarrollo de las prioridades y condiciones educativas, en el marco de las acciones que ha definido la política educativa nacional. En dicho trabajo se aplicaron instrumentos metodológicos para la observación de la función docente y directiva en las escuelas de los diferentes niveles y modalidades educativas. El texto presenta los avances registrados que corresponden a la parte inicial referente a los procesos de formación de las mesas técnicas y sus asesores técnicos pedagógicos en la elaboración de los indicadores. Se identifican como rasgos mayormente representativos por los asesores para medir los avances en el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar en el análisis de la mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas, la normalidad mínima de operación escolar, la disminución del rezago y abandono escolar y el desarrollo de una buena convivencia escolar.

**Palabras claves:** Autonomía de gestión escolar, educación básica, prioridades y condiciones educativas, función docente y función directiva.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente el sistema educativo nacional está transitando por una serie de reformas que le permitan garantizar una educación de calidad, en este sentido, una de las prácticas arraigadas por las áreas





educativas de educación básica del estado de Tlaxcala es la función que realizan las mesas técnicas conformadas por los asesores técnicos pedagógicos para retroalimentar junto con los supervisores escolares la función docente y directiva de las escuelas.

Es aquí que la gestión escolar es un elemento central reconociendo la importancia de crear condiciones para que las escuelas ocupen el centro del quehacer del sistema educativo nacional.

En los momentos en los que se redacta el documento, la investigación se encuentra en la etapa de análisis e interpretación de los datos, pero para fines de explicar un avance de la experiencia, se acota en la explicación de los indicadores contruidos por cada una de las áreas y niveles educativos. Es decir, identificar los rasgos estimados y la frecuencia de los mismos que consideraron los asesores pedagógicos como determinantes para medir los avances en el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar de las escuelas del subsistema de educación básica del Estado de Tlaxcala a partir de la función docente y función directiva.

## El campo de estudio de la gestión escolar

El concepto de gestión sin el adjetivo tiene aplicación universal, se habla de gestión de los recursos humanos, gestión del conocimiento o incluso, de gestión de una cuenta de correo electrónico. Los significados que sugiere de inmediato son actuación o llevar a cabo tareas orientadas hacia determinada finalidad. En suma el vocablo tiene una connotación dinámica (Antúnez, 2013).

Gestión con el adjetivo escolar, es una de las palabras más utilizadas en nuestro medio y se emplea al describir o analizar el funcionamiento de los centros escolares, bien sea para referirse a aspectos académicos (gestión del currículo o gestión del aula) o para designar actuaciones de carácter más general. De tal manera que al preguntar quién o quiénes gestionan o deberían gestionar las escuelas, en qué consiste gestionar o directamente qué es la gestión escolar no siempre se encuentra una respuesta univoca y satisfactoria.

Antúnez (2013) explica que gestionar supone accionar, llevar a cabo actuaciones - diagnosticar, planificar, implementar, monitorear, decidir, reconducir - con determinada orientación. Cabe resaltar algunas formas de entender primeramente el vocablo gestión; Topete (2001) lo explica como un proceso complejo que involucra diversos saberes, capacidades y competencias dentro de un código ético que establezca la conducción acertada de la organización hacia el logro de su misión. Sandoval (2000) afirma que deriva de la organización empresarial, cuyos contenidos centrales son la cooperación,





el trabajo en equipo, la realización personal mediante la satisfacción profesional y la autonomía para tomar decisiones. Para Santizo (2013), tiene como base el supuesto de que las mejores decisiones pueden ser tomadas por las personas que están más cercanas a los problemas.

La gestión educativa, como referencia para lograr avances en el ámbito educativo, da pie a diversas exploraciones conceptuales, Bonilla (2013), distinguen diferentes niveles de la realidad cuyos problemas son analizados desde la noción de gestión. Por gestión educativa se designan las prácticas de conducción, gobierno y organización de los procesos educativos que, por su problemática, abarcan tanto los procesos escolares como los de la administración educativa y los de la sociedad en general. En tanto que la gestión institucional se utiliza para designar las prácticas en los distintos niveles de la administración y que ayudan a construir condiciones para el funcionamiento y gestión de las escuelas. Por último, se denomina gestión escolar a las prácticas de organización y gobierno de las escuelas relacionadas con la conducción del plantel por parte de los directores y maestros. (DOF, Acuerdo 717, 2014).

En los años noventa, surgió una línea de renovación escolar denominada gestión basada en el centro o la administración centrada en la escuela. Este movimiento puso énfasis en la capacidad de decisión en el centro escolar, con una consecuente minimización de su dependencia respecto del exterior. Bajo este movimiento aparecen temas como la autonomía de las escuelas, gestión local del currículo, racionalización, optimización de los recursos, cambio de las estructuras de gobierno de los centros-liderazgos, nuevos roles de los docentes- capacitación y formación continua propuesta por los miembros de la escuela, centros más pequeños, apelación de nuevos modos de gestión, entre otros; es así como se comienza a estructurar la autonomía para la gestión escolar.

La autonomía para la gestión escolar es entendida por Dorantes-Díaz (2010) como la facultad de ejercicio de atribuciones y funciones de decisión para la consecución de las finalidades que la ley otorga a una institución. Santelises (2000) la entiende como el otorgamiento a la comunidad escolar de mayores responsabilidades, participación, información y capacidad de gestión. Para el marco normativo actual es 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 (DOF, Acuerdo 717, 2014)





## La función docente y directiva

Sin duda alguna, los docentes y directivos constituyen uno de los factores más importantes en la formación de los niños y los jóvenes. El Informe 2015 los docente en México del INEE menciona que actualmente son identificados en la reforma educativa de 2013 como responsables directos del proceso enseñanza aprendizaje. El artículo 3º constitucional es claro al señalar 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 aprendizajes de los educandos”. Es así como la carrera docente y directiva inicia con un marco normativo regulatorio de cambio cultural a través de la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD-DOF, 2013).

Para Rueda y Díaz-Barriga (2004) el papel del profesor en los sistemas escolares se ha modificado de forma constante, no obstante, se considera que la principal tarea del enseñante es la del formador que contribuye a que sus estudiantes sean capaces de manejar la gran cantidad de información disponible, para ponerla al servicio de su desarrollo individual y de la sociedad.

De los directores, se ha creado una visión mitológica, frecuentemente se les identifica como actores racionales que utilizan la mayor parte de su tiempo planificando, organizando, coordinando y controlando actividades de sus subordinados. (Antúnez, 2009). Sin embargo, cabe señalar que la definición reglamentaria del carácter y las funciones del puesto directivo le ha asignado una fuerte carga técnico administrativa. Actualmente se espera que sus funciones evolucionen, pasando de ser el enseñante encargado de labores administrativas a ser el director con dedicación exclusiva y responsable del desarrollo de los recursos humanos, materiales y económicos del centro.

La LGSPD en su artículo 4º, entiende por personal docente al profesional en la Educación Básica y Media Superior que asume ante el Estado y la sociedad la responsabilidad del aprendizaje de los alumnos en la escuela y, en consecuencia, es responsable del proceso de enseñanza aprendizaje, promotor, coordinador, facilitador, investigador y agente directo del proceso educativo. Por personal con funciones de dirección al que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, con la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar actividades administrativas de manera efectiva; dirigir procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la escuela





con los padres de familia u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados.

## De las prioridades y condiciones educativas actuales

Los criterios normativos que definen las actuales prioridades y condiciones educativas para el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar de las escuelas de educación básica, se encuentran estipulados en el acuerdo 717 (DOF, 2014) en su capítulo II. Disposición sexta, menciona que los programas y acciones generados por las autoridades educativas locales y municipales para el fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas deberán contribuir al desarrollo de las siguientes prioridades y condiciones educativas: 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.

## ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El estudio contempla en su estrategia metodológica las siguientes etapas con sus respectivos avances.

I. Diagnóstico situacional de los instrumentos anteriormente aplicados para la observación de la función docente y directiva. Se destaca la falta de criterios homogéneos que direccionarán los requerimientos de la actual política nacional. Variación en los tipos de instrumento, estructura y conformación de indicadores sin criterios de medición, falta de propósito en el instrumento y sin opciones metodológicas para un análisis de interpretación de datos.

II. Propuesta de formación. Se trabajó el curso-taller para la elaboración de instrumentos de observación de la función docente y directiva, articulando criterios de contenido y forma, con un propósito definido por las condiciones, necesidades y características propias de cada área, la delimitación de las prioridades y condiciones educativas a observar con sus respectivas escalas valorativas.





III. Muestra de escuelas seleccionadas para la observación. El número de escuelas seleccionadas para el estudio se calculó a través de un muestreo estratificado aleatorio, se utilizó la técnica sin reemplazo con la tabla de números aleatorios, con el objetivo de obtener la mayor muestra representativa de las escuelas que conforman el subsistema. Las escuelas de educación básica seleccionadas totales fueron 796, 542 federales y 254 estatales.

IV.- Unidades de análisis, categorías e indicadores. Se contemplaron cuatro de las 10 prioridades y condiciones educativas del sistema Básico de Mejora, las cuales constituyeron las unidades de análisis:

- Mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas
- Normalidad mínima de operación escolar
- Disminución del rezago y abandono escolar
- Desarrollo de una buena convivencia escolar

Las fichas de observación de la función docente y directiva consideran una medición por juicios valorativos establecidos por la escala Likert. Es importante señalar que la investigación tiene como propósito una visión general de las prioridades y condiciones educativas encaminadas al fortalecimiento de la autonomía de gestión en dos figuras: docentes y directivos de todos los niveles y modalidades educativas del subsistema de educación básica del estado de Tlaxcala. El enfoque propuesto pretende trabajar agrupaciones por figuras y variables en cada una de las cuatro dimensiones de análisis. El trabajo interpretativo consistirá en obtener en un primer momento una segmentación de unidades singulares de análisis, identificando y clasificando elementos que permitan una correcta agrupación de recurrencias por cada nivel educativo, asignando en los resultados un puntaje en una escala paramétrica de menor o mayor o viceversa de acuerdo a la distribución de cada uno de los valores.

### Avances de la investigación

Se identifica en las 13 áreas de las 18 que están participando claramente los rasgos estimados y la frecuencia de los mismos que consideraron los asesores pedagógicos como determinantes para medir los avances en el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar de las escuelas del subsistema de educación básica de Tlaxcala a partir de la función docente y función directiva.

El análisis se desarrolló a partir de la técnica de análisis de contenido semántico bajo un enfoque de tipo cuantitativo orientado a las designaciones. De acuerdo a Solís Valdespino (S/f); esta técnica





proporciona la frecuencia con que hace referencia a determinados objetos, personas, cosas, grupos o conceptos, es decir, nos ofrece una visión general de la tendencia que sigue un determinado discurso o texto; en éste caso encontramos que cada una de las unidades de análisis tuvo un determinado porcentaje de indicadores el cual presento cierta homogeneidad (ver tabla 1.) teniendo una variación considerando que el 25% es la media con una dispersión de 4%, lo cual puede verse reflejado de manera indirecta en las categorías encontradas al momento del análisis de los indicadores de cada instrumento, siendo el límite inferior por área 7 y el superior 9. En cuanto a la recurrencia de los indicadores, se pudo identificar una mayor variación por cada categoría detectada, encontrando 4 recurrencias como el menor, perteneciendo a la primera y tercera unidad de análisis, mientras que la recurrencia mayor en los indicadores fue de 11 ubicándose en la segunda y cuarta unidad de análisis. Es conveniente destacar que de las cuatro unidades de análisis, la que tuvo mayor número de recurrencias fue la de normalidad mínima con un total de 74 puntos, seguido de la unidad de desarrollo de una buena convivencia con 63 puntos, la de disminución del rezago escolar con 49 puntos y por último la de mejora de competencias con 47 puntos.

Tabla 1. Análisis

Área	Unidad de Análisis	% Indicadores	Número de categorías detectadas	Número de Indicadores por categorías detectadas	
				Indicador	Recurrencia del indicador
Educación Física USET Educación Secundaria Técnica USET Telesecundarias USET Educación Espacial SEPE Educación Indígena Educación Tecnológica Educación Artística	Mejora de las Competencias de Aprendizaje de Lectura, Escritura y Matemáticas	29%	9	Actividades de lectura.	7
				Actividades de escritura.	9
				Actividades de lógica Matemática.	6
				Planificación didáctica.	8
				Materiales de didácticos.	4
				Evaluación formativa.	5
				Desarrollo del perfil académico de cada grupo.	7
				Vinculación entre docentes y padres de familia para el apoyo a los alumnos.	6
				Ambiente áulico propicio para el aprendizaje.	5
				Educación Primaria SEP Educación Primaria USET	Normalidad Mínima de Operación Escolar
Cumplimiento con los horarios y fechas establecidos.	6				





Secundarias Generales Educación Extraescolar Educación Preescolar SEPE Educación Preescolar USET				Planta docente idónea.	5
				Actividades de involucramiento para alumnos.	9
				Tiempo para actividades exclusivas de enseñanza.	10
				Actividades en los grupos con sentido educativo.	7
				Cobertura de materiales de estudio.	10
				Participación en acciones acordadas por el CTE.	11
				Colaboración entre pares para el apoyo del aprendizaje.	8
	Disminución en el rezago y abandono escolar	21%	7	Detección de situaciones de vulnerabilidad.	7
				Plan de acción emergente.	4
				Comunicación con padres.	10
				Atención a los alumnos en riesgo de reprobación.	7
				Atención a los alumnos en riesgo de deserción.	6
				Diversificación de la participación de los alumnos en actividades de aprendizaje.	9
				Actividades para el aprendizaje en el marco de la inclusión y equidad.	6
	Desarrollo de una buena convivencia escolar	25%	8	Relación y comunicación entre pares.	9
				Actitud y Liderazgo docente.	6
				Convivencia entre alumnos-docente.	8
				Vinculación con padres.	7
				Vocabulario docente incluyente, respetuoso, sencillo y claro	9
				Interés de los alumnos por la sesión, con una participación de forma ordenada.	5
				Acciones de prevención de los conflictos.	8
				Trabajo colegiado para generar un ambiente de	11





				convivencia sana en la escuela.	
--	--	--	--	---------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

El interés de las mesas técnicas que conforman el subsistema de educación básica, si bien mantuvo cierta homogeneidad, también presentó gran variabilidad en las recurrencias de sus indicadores. Sin embargo es importante señalar la riqueza del trabajo colegiado entre las diversas áreas que ha permitido generar reflexiones no solo de su nivel educativo, sino de una visión de pertenencia para la mejora de logros educativos en las escuelas del subsistema de educación básica del Estado de Tlaxcala a partir de la función docente y función directiva.

## CONCLUSIONES

Es un trabajo que se encuentra en proceso, pero resulta relevante destacar la necesidad de retroalimentación y articulación de todas las áreas y niveles educativos para avanzar en los planteamientos establecidos para el fortalecimiento de la autonomía de gestión en las escuelas. Las prioridades y condiciones educativas son elementos básicos para la Ruta de Mejora en las escuelas; documento donde se planea, se revisan avances y se evalúa sus metas. Los resultados de la observación permiten identificar áreas de oportunidad por los tomadores de decisiones para apoyar desde la función docente y directiva la gestión escolar.

La experiencia de emprender esta actividad con los diferentes actores y documentar los resultados es un doble propósito del área en la cual un servidor se encuentra, pero solo así consideramos que estas experiencias se van consolidando y van fortaleciendo el deber de lograr una educación de calidad para todos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antúñez, S. (2013), Una brújula para la dirección escolar. Orientaciones para la mejora, México.

Bonilla, O. (2013). Gestión escolar en México. Recuperado de:  
<http://es.scribd.com/doc/20275716/Bonilla-Oralia-Gestion-Escolar-en-Mexico-1-Algunos-Aprendizajes-Sep08#scribd>

Diario Oficial de la Federación (2013), Decreto por el que se reforman los artículos 3º y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México.





- \_\_\_\_\_ (2013), Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente, 11092013, México.
- \_\_\_\_\_ (2014), Ley General de Educación, Última reforma del 20052014, México.
- \_\_\_\_\_ (2014), Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. México.
- Dorantes Díaz, F. (2006). La autonomía de gestión. Problemas actuales. Recuperado de: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/alegatos/pdfs/44/49-08.pdf>
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, Los docentes en México. Informe 2015. México.
- Rodríguez, N. (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza, Educere, 4(10) 39-46. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35641006>
- Rueda Beltrán, M. y Díaz Barriga, F. (2004). El portafolio docente como recurso innovador en la evaluación de los profesores. México, UNAM.
- Sandoval, E. (2000). La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes. México: UPN
- Santelises, A. (2000). Descentralización educativa. Y autonomía escolar en la gestión educativa dominicana ¿desafío posible?. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001374/137466so.pdf>
- Santizo, C. (2013). ¿Qué se puede esperar de la autonomía de gestión en las escuelas? Recuperado de: [http://www.redgestionescolar.org/file\\_biblio/Que\\_se\\_puede\\_esperar\\_de\\_la\\_autonomia\\_de\\_gestion\\_en\\_las\\_escuelas.pdf](http://www.redgestionescolar.org/file_biblio/Que_se_puede_esperar_de_la_autonomia_de_gestion_en_las_escuelas.pdf)
- Solis-Valdespino, B. (s/f.), La técnica del análisis de contenido y su aplicación en los planes de estudio de biotecnología en México, para determinar la presencia de la formación de usuarios. Recuperado de [http://cuib.unam.mx/publicaciones/5/metodos\\_cualitativos\\_TECNICA\\_DEL\\_ANALISIS\\_BLANCA\\_ESTELA\\_SOLIS\\_VALDESPINO.html#nota1](http://cuib.unam.mx/publicaciones/5/metodos_cualitativos_TECNICA_DEL_ANALISIS_BLANCA_ESTELA_SOLIS_VALDESPINO.html#nota1)
- Topete, C. (2001), Desafíos y políticas de formación para la gestión en educación media superior, en Memoria VI Congreso Nacional de Investigación Educativa. México: Universidad de Colima, Manzanillo.

