

MÓDULO II EDUCACIÓN

TEMA 2. NUEVO PARADIGMA EN LA GESTIÓN ESCOLAR

2.1 Gestión escolar

2.2 La escuela como centro del cambio

2.3 Gestión educativa estratégica

2.4 La participación social en la educación y la gestión educativa

2.1 Gestión escolar

“Las definiciones sobre el término “gestión” son múltiples. Según Bush (2006), en la literatura especializada, la gestión se relaciona con el concepto de “*management*”, término anglosajón que significa *dirección, organización o gerencia*. Desde el punto de vista de la teoría organizacional, la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema, para cumplir los mandatos sociales en materia de educación.

En los ámbitos educativos de Estados Unidos, Canadá y Australia, el concepto de “gestión” se vincula comúnmente al de “administración”; en Europa y África, donde prevalecen las teorías del *management*, según Casassus (2000), el concepto es más genérico, pues integra acciones de planificación y de administración.

El autor plantea que en América Latina se ha ido del concepto de “administración”, propio de organizaciones centralizadas, al de “gestión”, común en organizaciones autónomas. Durante el periodo de centralización de los sistemas educativos latinoamericanos predominó una visión vertical y fragmentada: algunos agentes educativos se dedicaban a la planeación y otros a la administración y ejecución de los planes. Al surgir los procesos de descentralización los agentes educativos necesitaron mayores competencias de gestión y toma de decisiones.”¹

El **Nuevo Modelo de Gestión Educativa**² a nivel nacional en Guatemala se consolidará con cambios en el marco normativo de la educación, la descentralización de la administración educativa, la modernización de sistemas y procesos y el impulso de una política integral de formación, administración y dignificación del recurso humano, tal como lo indican los Acuerdos de Paz y el Diseño de Reforma Educativa.

El diseño básico de la nueva estructura organizativa es el siguiente:

La escuela: integrada por docentes, directores, educandos, padres y madres de familia y líderes comunitarios, es la unidad donde se realizan los procesos educativos, administrada por la comunidad educativa a la que sirve, con autonomía relativa para impulsar los Proyectos Escolares que respondan a las necesidades de la comunidad, culturalmente pertinentes, en el marco de las políticas educativas y del currículum nacional base.

El Distrito Escolar: Núcleo de programas de apoyo para el éxito de los Proyectos Escolares, administrados en forma descentralizada por unidades locales desconcentradas del MINEDUC, para procesos de acompañamiento y administración de personal. Los

¹ García Cabrero, Benilde, Zendejas Frutos, Laura (coord.), *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*, INEE, 2008, págs. 21-22.

² Ministerio de Educación, 2004. Plan Nacional de Educación 2004-2007

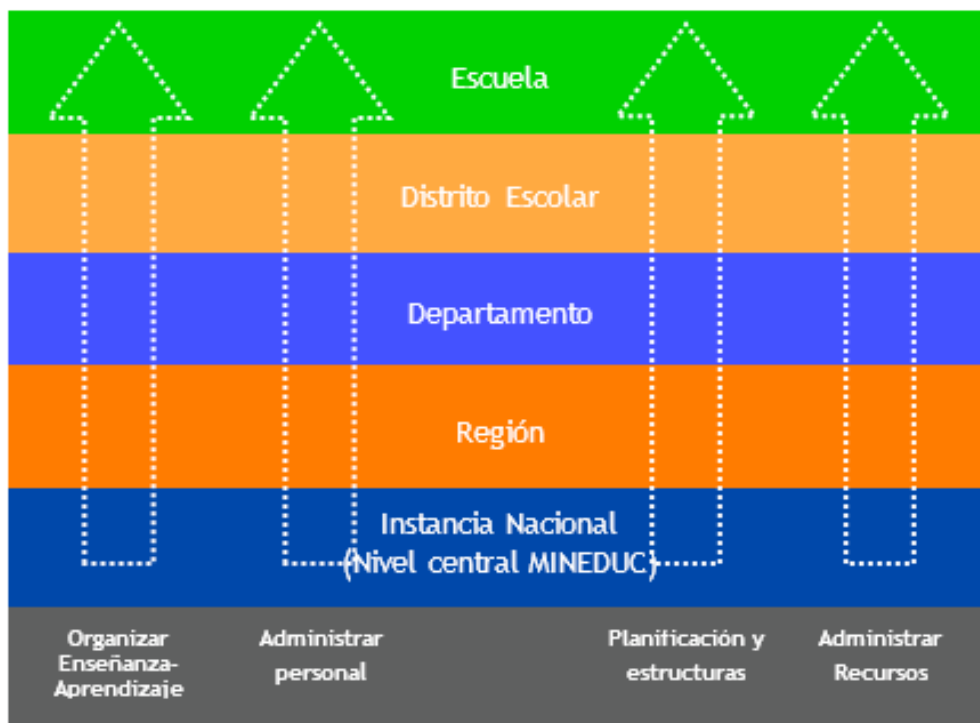
distritos podrán estar integrados por uno o más municipios, e incluso podrá haber más de un distrito a escala municipal cuando sea conveniente.

Direcciones Departamentales de Educación: Unidades desconcentradas del MINEDUC, a las que se les delega competencia para la administración educativa, tales como autorización de funcionamiento y construcción de planteles, contratación y remoción de personal, presupuesto departamental, entre otros.

Región cultural y lingüística: Unidad territorial para la cual, con participación social, se define el mesocurrículo (*constituye el instrumento pedagógico que articula a mediano o largo plazo el conjunto de actuaciones del equipo docente de un centro educativo*), a fin de adecuarlo al contexto. La región no existe en la actualidad, aunque el Diseño de Reforma Educativa plantea su creación. Esta región es de tipo cultural y socio-lingüística.

Instancia Nacional (Nivel Central del MINEDUC): Órgano rector del sistema educativo nacional, responsable de establecer las políticas educativas, los estándares de calidad, de gestionar el financiamiento para la educación pública y de administrar la carrera docente. Los ámbitos o niveles básicos para la toma de decisiones y distribución de competencias del sistema educativo son:

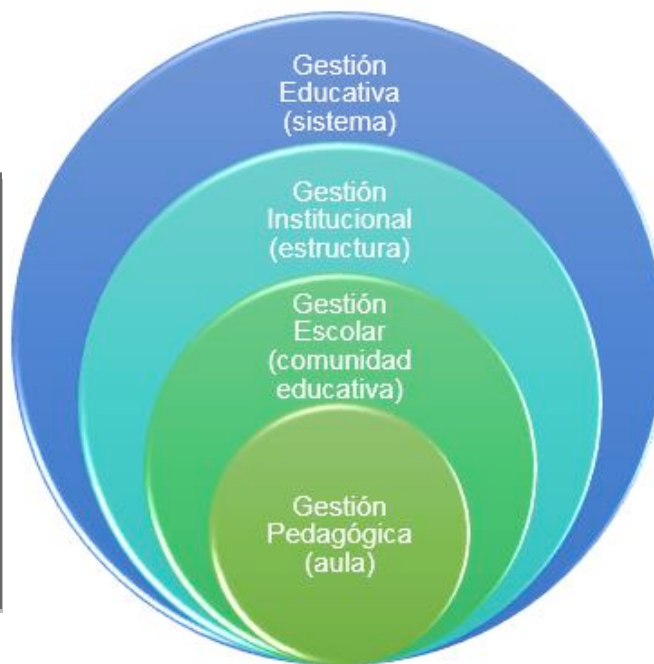
- Organización del proceso enseñanza-aprendizaje
- Administración de personal (docentes y directores)
- Planificación y estructuras
- Recursos



En las últimas dos décadas, autores como Furlán, Landesman y Pasillas (1992) distinguen tres niveles: la gestión institucional educativa (macro), la gestión escolar (meso) y la gestión pedagógica (micro).³

- a. **La gestión *institucional educativa*** se desarrolla en el nivel más elevado de la estructura del sistema. La ejercen las autoridades gubernamentales y locales más altas. Ahí se definen las políticas globales y los programas nacionales, se norma la acción de los actores educativos, se determinan metas y se asignan los recursos humanos y materiales para su consecución.
- b. **La gestión *escolar*** corresponde a los mandos medios. La realizan los encargados del funcionamiento de la educación en los estados, los jefes de sector, los supervisores y los equipos de apoyo. Por su parte, la supervisión escolar constituye un proceso de gestión fundamental para lograr los fines y objetivos educativos que se hacen realidad en las escuelas. Incluye las funciones de diagnóstico, planeación, seguimiento y evaluación, así como las labores de asesoría, acompañamiento docente e impulso al trabajo colegiado. Estas últimas se consideran, normativamente, actividades sustantivas.
- c. **La gestión *pedagógica*** se da en el interior de las escuelas; en particular, en las aulas. De ella son responsables los directores, los docentes, los Consejos Técnicos Académicos, los Consejos de Participación Social y los padres de familia.⁴

Gestión educativa:
“capacidad que poseen los gestores para ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente”.



³ *Ibidem.*

⁴ SEP, *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, SEB-DGDGIE-PEC, pág.9

Un ejemplo de gestión educativa exitosa, descrita por Susana Cusato,⁵ se presentó en siete países latinoamericanos con resultados destacables. La UNESCO, en su oficina regional para América Latina y el Caribe, realizó un estudio de carácter cualitativo para identificar qué factores incidieron en los resultados. Se encontraron características que dividieron en tres apartados:

1. Gestión Escolar en la escuela.
2. Práctica pedagógica en el aula.
3. Otros hallazgos.

En este apartado, sólo analizaremos los factores relacionados con la gestión escolar.

PRINCIPALES HALLAZGOS DEL ESTUDIO		
	TEMA	ASPECTOS SOBRESALIENTES DE LAS ESCUELAS DESTACADAS
GESTION ESCOLAR EN LA ESCUELA	1. Procesos para construir el ambiente de aprendizaje en la escuela:	<ul style="list-style-type: none"> • Papel protagónico y cada vez más activo de los padres y alumnos. • Aprendizaje a través del trabajo en equipo. • Nexos significativos y cada vez menos jerárquicos entre docentes y directivos.
	2. Ámbito organizacional:	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración, para la gestión, a todos o la mayor parte de los actores del sistema educativo. • Relaciones, entre docentes y alumnos, no autoritarias y de carácter emocional positivo. • Tendencia hacia un clima armónico en las relaciones entre alumnos y entre éstos y los docentes. • Normas que regulan la convivencia social y el trabajo estudiantil. • Búsqueda de estabilidad organizacional.
	3. Forma peculiar de trabajar en la escuela, caracterizada por:	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto, cordialidad y expresiones de afectividad. • Compromiso, agrado y sentido de pertenencia a la escuela, de parte de todos los actores. • Generación de un sentido de colectividad.
	4. Características de la administración y distribución de recursos materiales, humanos y financieros:	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad de directivos y docentes. • Uso efectivo de los escasos recursos materiales. • Responsabilidad compartida Estado-padres de familia en la provisión de recursos materiales para el aula.
	5. Características de las autoridades de las escuelas:	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad compartida en la gestión administrativa y pedagógica. • Liderazgo que no se concentra sólo en la figura del director. El docente, particularmente en comunidades aisladas, adquiere un perfil de liderazgo muy importante.
	6. Modelos de decisiones académicas e instancias relevantes de toma de decisiones:	<ul style="list-style-type: none"> • Integración, en la gestión, de mayor número de actores del sistema educativo. • Decisiones colegiadas, con instancias donde previamente se sopesadas por diferentes personas.
	7. Cultura organizacional:	<ul style="list-style-type: none"> • Visión pedagógica e interrelación positiva de los actores. • Búsqueda planificada de innovaciones y recursos.

⁵ Cusato, Sandra (2003) *Peculiaridades de escuelas con resultados destacables en siete países latinoamericanos*, Educare, págs. 23-26.

Como puede observarse, el común denominador en las escuelas destacadas es una gestión escolar en la que sus directivos han desarrollado competencias que favorecen la descentralización y la participación democrática de la comunidad educativa.

2.2 La escuela como centro del cambio

Murillo Torrecilla, F. Javier,
"Lecciones aprendidas para la
mejora de la eficacia escolar",
Educare, Año 1, No. 3, 2009,
págs. 13 - 17

Etapas para lograr el cambio:

1. Inicio

- a. Decisión de toda la comunidad educativa para hacer un cambio.
- b. Revisión o diagnóstico del estado actual de la escuela para determinar las áreas de mejora.
- c. Exploración de opciones para seleccionar un área concreta de mejora.
- d. Planificación del proceso, con la elaboración de un proyecto de mejora.

2. Desarrollo

Puesta en práctica del proceso de mejora. Conviene desarrollar planes de acción, sostener el compromiso hacia el proyecto y comprobar el progreso, superando los problemas.

b) Institucionalización

Es la etapa en que la innovación ya no es considerada como tal y pasa a ser algo habitual en la organización, parte de su cultura.

2.2.1 El cambio depende del profesorado

- a) **Sabemos ¿a dónde vamos?:** Es importante que existan metas compartidas por todo el Consejo Técnico Escolar y por la comunidad educativa. Para conseguirlas, es necesario el diálogo. Se ha demostrado que los centros escolares donde los profesores debaten con más frecuencia sobre los problemas de la enseñanza y sobre las vías de solución están más preparados para afrontar procesos de mejora.
- b) **Debemos tener éxito.** El programa es responsabilidad de todos y es necesario lograr la colaboración de todos para ejecutarlo: compromiso y corresponsabilidad serán palabras clave.
- c) **Podemos hacerlo mejor.** La idea de mejora continua debe impregnar todas las acciones del centro educativo. Uno de los males de nuestros docentes, más generalizado de lo deseable, es la autocomplacencia, el pensar que no se puede mejorar; permanecer en su zona de confort.

- d) **Todos debemos aprender, aprender es asunto de todos.** Dos elementos clave son la formación del profesorado y el aprendizaje de la organización. Los docentes han de estar constantemente aprendiendo. No es posible mejorar el centro educativo sin un esfuerzo de aprendizaje por parte de todos. Igualmente el centro, como organismo vivo, aprende de sus experiencias pasadas. Se trata de aprovechar ese aprendizaje para la mejora.
- e) **Aprendemos intentando algo nuevo.** El centro educativo debe arriesgarse. Tomar decisiones para la mejora supone cometer equivocaciones, pero sin ese riesgo no se puede avanzar.
- f) **Pensamos mejor juntos.** El trabajo docente ha de ser un trabajo en equipo. Y no sólo porque es imprescindible la coordinación entre materias, aulas y ciclos, sino porque el trabajo realizado entre varios es enriquecedor para todos y de mejor calidad.
- g) **Nos sentimos bien juntos.** Al referirse a la calidad de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, técnicamente se habla de *clima* de aula o del centro. Los estudios llevados a cabo tanto en España como en el resto del mundo han demostrado que este clima es un factor directamente relacionado con el rendimiento de los alumnos. Además, con buenas relaciones se trabaja mejor.

2.2.2 El papel determinante de la dirección

La dirección ha de reunir las siguientes características:

- **Dirección colegiada.** (*asociada*) El director(a) se apoya en su equipo para discutir los problemas y buscar las soluciones. El directivo debe saber delegar responsabilidades.
- **Dirección participativa.** Es responsabilidad del director fomentar la participación, el deseo de involucrarse y el compromiso de los profesores y del resto de la comunidad educativa, en la gestión del centro.
- **Liderazgo pedagógico.** Las funciones de un director eficaz son concebir y comunicar con claridad los objetivos, coordinar el currículo, observar a los docentes y discutir con ellos los problemas de su trabajo, apoyar los esfuerzos de los profesores por mejorar la enseñanza, proporcionar los recursos necesarios para un buen desarrollo del aprendizaje, reconocer y premiar el trabajo bien hecho, apoyar y promover programas de mejora.
- **Liderazgo para el cambio.** El director debe ir más allá; sus compañeros han de tenerle la confianza suficiente para que él logre hacer participar a la comunidad educativa en un proyecto de mejora.



2.3 Gestión educativa estratégica

La definición del Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IIPPE) de la UNESCO (2000), señala que la “gestión educativa estratégica 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 puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático... Se establece como la política de gestión desde el sistema para el sistema y marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currícula, programas de apoyo y otras acciones que aterrizan como último usuario en la escuela, contiene por lo tanto a las tres restantes pues juntas forman parte del sistema educativo”⁶.

ELEMENTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA⁷



Es, ante todo, 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 transformacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste **preceda, presida y acompañe** esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la

⁶ SEP *Modelo de Gestión educativa estratégica*, pág. 7.

⁷ EDUCARE (2003). *De la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica*, pág.

enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas”.⁸

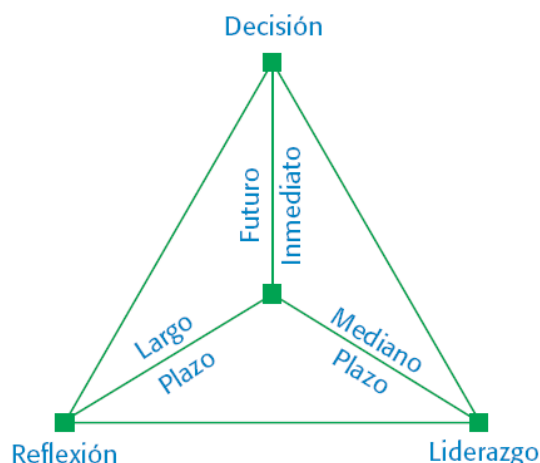
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR TRADICIONAL	GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> •Baja presencia de lo pedagógico. •Énfasis en las rutinas. •Trabajos aislados y fragmentados. •Estructuras cerradas a la innovación. •Autoridad Impersonal y fiscalizadora. •Estructuras desacopladas. •Observaciones simplificadas y esquemáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Centralidad en lo pedagógico. •Habilidades para tratar lo complejo. •Trabajar en equipo. •Apertura al aprendizaje y a la innovación •Asesoramiento y orientaciones profesionales. •Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. •Intervenciones sistémicas y estratégicas.

Componentes de la gestión educativa estratégica⁹

- a. **Reflexión:** Pensamiento sistémico y estratégico.
Comienza con la reflexión y observación y se dirige al futuro. Concreta de manera consensuada una visión de futuro: diagnóstico, opciones identificables, objetivos, acciones o proyectos y evaluación.

- b. **Decisión:** Aprendizaje Organizacional.
Promueve procesos a través de los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, sensibilidades y esquemas de observación. Éstos se desarrollan en la medida en que se amplía el radio de acción y transformación en las organizaciones.

- c. **Liderazgo:** Liderazgo pedagógico.
Facilita, anima, orienta y regula procesos de delegación, cooperación y formación y crecimiento de los docentes, directivos y supervisores.



⁸ POZNER de Weinberg, Pilar (Redacción), *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, Capítulo II*, IIPE Buenos Aires. Apud. SEP, *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, op. cit., pág.8.

⁹ *Ibidem*, pág. 19.

Elementos del modelo de gestión educativa estratégica¹⁰

La planeación estratégica requiere:

- Poseer claridad en la misión y en la visión de futuro.
- Tener en cuenta los valores que comparte el personal de la institución educativa.
- Considerar 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.
- Proyectar las acciones y decisiones por realizar en el corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar los procesos y los resultados en los diferentes plazos.

Para que la planeación estratégica efectivamente ayude a la mejora continua debe ser realista, objetiva, basarse en datos más que en corazonadas, apuntar hacia la construcción conjunta y basarse en un compromiso compartido por quienes intervienen en el proceso educativo. La planeación estratégica se expresa en los planes escolares y en los programas anuales de trabajo, donde se organizan todas las actividades de las escuelas pensando en el día con día, en obtener resultados en un mes o en un año, pero sin olvidar la visión estratégica, es decir, los resultados que se quiere lograr a mediano y largo plazo.

Sus elementos son la misión, visión, objetivos, estrategias, metas, acciones e indicadores:

- Establecen el referente estratégico base para la institución, en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad.
- Delimitan el campo de acción de la institución y permiten a los actores educativos contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar.
- Permiten definir la población beneficiaria.
- Planean y canalizan los esfuerzos en la dirección adecuada hacia la cual se deben orientar los proyectos.
- Sirven como base en el proceso de planeación, programación y determinación del presupuesto.

La evaluación permite contar con los elementos necesarios para tomar de decisiones, establecer estrategias con metas a corto y mediano plazo y atacar las deficiencias encontradas. Los individuos al igual que las instituciones tienden a hacer juicios de valor. Este modelo considera que tales juicios han de tener una orientación y un destino predeterminado: la mejora continua.

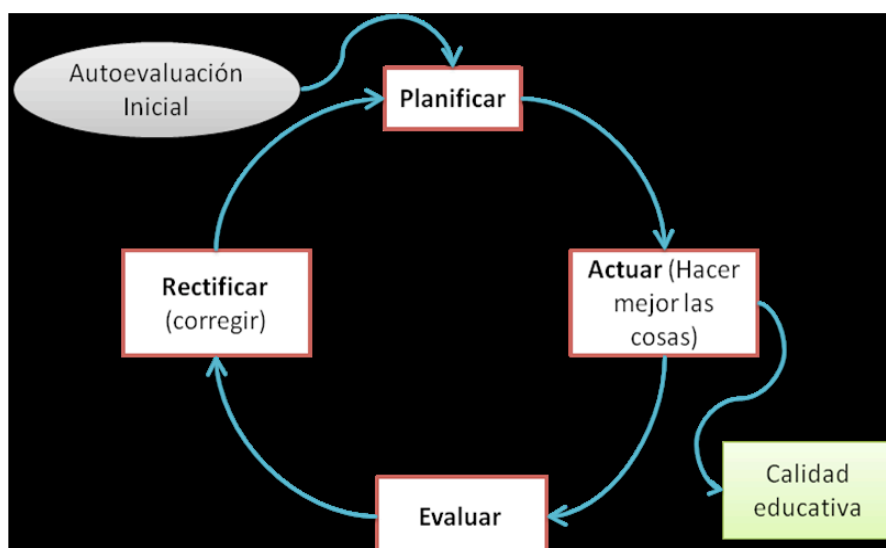
¹⁰ SEP (2000), *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, Op.Cit.,pág.21

Por eso las escuelas han de estar en constante mejoramiento. Los ejercicios evaluativos serán el punto de partida, de pausa y de conversión para orientar la tarea educativa, sus métodos, sus formas y sus fines.

La evaluación, como *medio para revisar los procesos*, permite identificar las estrategias de intervención en cada caso, para discutirlos y llegar a acuerdos, para potenciar la satisfacción colectiva con base en el logro de mejoras sustanciales.

Se requiere de una **evaluación inicial o diagnóstica** como punto de partida y comparación respecto de las posibles mejoras; de procesos de seguimiento y de metas finales claras, como punto de llegada. En este sentido, cada ejercicio de planeación ha de comenzar en la evaluación inmediata anterior. Así, los hallazgos sobre lo que se evalúa serán el insumo principal de lo que se planea.

El ciclo de mejora se puede representar de la siguiente manera:



2.4 Participación Social en la educación¹¹

La *participación social* se entiende, desde la sociedad y sus organizaciones, como la evaluadora de las políticas públicas. A partir de sus opiniones y de la presión que es posible ejercer, tales políticas habrán de modificarse o reelaborarse a favor del bien común. En el caso de la escuela, nos referimos a la participación de los padres de familia, la comunidad y los organismos interesados en el diario acontecer del centro escolar, en cooperar con el colegio para formular y ejecutar el plan escolar mediante la toma de decisiones conjuntas y las tareas de contraloría social.

¹¹ *Íbidem.*, pág. 24.

Los Consejos Educativos y los Grupos de Padres de Familia son órganos oficiales (aunque no son limitativos) que desde la escuela estimulan tal relación. No forman parte del modelo, aunque juegan un papel importante que éste opere en las escuelas. Están al servicio de la comunidad.

La sociedad se constituye por grupos de personas que actúan recíprocamente, tienen actividades centradas alrededor de una serie de objetivos comunes, comparten creencias, actitudes y conductas colectivas. De hecho, cuando se pertenece a grupos organizados con intereses afines, la relación personal es más directa y existen mayores oportunidades de establecer vínculos estrechos y definitivos que logran un beneficio común.¹²

Con la colaboración de la comunidad se origina una nueva actitud ante las autoridades escolares y municipales. La población, a través de su participación colectiva, procura resolver los problemas que están dentro de sus posibilidades, en corresponsabilidad con las autoridades, para tratar de asegurar el bienestar general.

Con el desarrollo de la participación social se crea capital social: el conjunto de normas y vínculos que permiten la acción colectiva. Capital Social no sólo es la suma de las instituciones que apuntalan una sociedad, sino el pegamento que las mantiene juntas (Banco Mundial); se funda en el valor intrínseco de las comunidades, se refiere al valor colectivo de éstas y a las corrientes que surgen de los grupos para apoyarse mutuamente.

Participación de la comunidad¹³

Dentro del nuevo concepto de Gestión Educativa, Guatemala ha buscado un modelo íntegro y represente a la sociedad. Uno de los ejes primordiales es el de la participación de los padres de familia. Dicha participación está basada en los siguientes factores:

- El Acuerdo sobre aspectos socioeconómicos y situación agraria (1996) indica que se debe hacer efectiva la participación de las comunidades y de los padres de familia en los procesos educativos para favorecer la incorporación y retención de los niños en el sistema. Específicamente se refiere a los contenidos educativos, nombramiento de docentes y cumplimiento del calendario escolar.
- En la Ley de Educación Nacional, Decreto 12-91 (1991) se indica que el sistema educativo debe ser participativo, regionalizado, descentralizado y desconcentrado.
- La Ley del Organismo Ejecutivo establece, en el artículo 33, inciso f), dentro de las funciones del Ministerio de Educación, que se debe promover la autogestión educativa y la descentralización de los recursos económicos para los servicios de apoyo

¹² http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC_

¹³ La participación de los padres de familia en el sistema educativo. Empresarios por la Educación. Guatemala, septiembre de 2011

educativo mediante la organización de comités educativos, juntas escolares y otras modalidades en todas las escuelas oficiales; así como aprobarles sus estatutos y reconocer su personalidad jurídica.

- El Plan Visión de País, 2006, también enfatiza en el fortalecimiento de la participación social en la organización y el funcionamiento del sistema educativo. Aborda el tema de la participación de los padres en específico en la elaboración del proyecto escolar.

En muchos países del mundo y en América Latina, se observan esfuerzos concretos por integrar a la familia y otros actores de la comunidad educativa con la escuela. Ejemplos para Guatemala podrían ser los casos de Colombia, El Salvador y Nicaragua.

Cabe mencionar que las estrategias que se han implementado en esos países van en sinergia y son consistentes con las políticas de descentralización educativa establecidas o que están por implementarse. Si la descentralización educativa apunta hacia las municipalidades, entonces es desde allí donde se fortalece la participación social. Por otro lado, si la política de descentralización se centra en la escuela, entonces es allí en donde se fortalece la participación de padres de familia y la comunidad más cercana.

En Guatemala, se han implementado diferentes estructuras para lograr la participación, tal es el caso de la conformación de Comités Educativos, Juntas Escolares y finalmente los Consejos Educativos. A continuación se presenta una breve reseña de la evolución que ha sufrido la participación comunitaria en nuestro país:

Consejos de Padres de Familia

Esta figura fue creada con el objetivo de que los COEDUCA y las Juntas Escolares se transformaran en ésta. Como se mencionó con anterioridad, las atribuciones de los COEDUCA quedarían enfocadas únicamente en el manejo de los programas de apoyo, tal y como sucedía con las Juntas Escolares. Aproximadamente el 80% de COEDUCA y un 40% de Juntas Escolares pasaron a ser Consejos de Padres de Familia.

Según el Ministerio de Educación, la desventaja de esta figura era que su grado de participación se limitaba únicamente al manejo de fondos de los programas de apoyo, pero se requería una figura que tuviese un campo de acción mayor y en donde se incluyera a otros actores. Es así como surge la idea de la creación de los Consejos Educativos.

Consejos Educativos

En la actualidad, el MINEDUC promueve que todas las Organizaciones de Padres de Familia, es decir los COEDUCA y las Juntas Escolares sean transformadas en Consejos Educativos. Según la Guía Informativa para la Organización y Legalización de los Consejos Educativos (2010), el Consejo Educativo es una organización descentralizada con personalidad jurídica conformada por padres de familia, maestros, directores y líderes comunitarios que en forma democrática trabajan para el mejoramiento del proceso educativo. Tiene como objetivos: identificar las necesidades prioritarias de la comunidad

educativa y plantear propuestas de solución; fortalecer la participación democrática de la comunidad en los procesos educativos locales y promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas.

Los Consejos Educativos se enmarcan dentro del Sistema de Consejos de Educación formados por: Consejo Nacional de Educación, Consejo Regional de Educación, Consejo Departamental de Educación, Consejo Local de Educación y el Consejo Educativo, a nivel de cada centro.

Adicionalmente, cada Consejo Educativo tiene una junta directiva, que busca promover la participación social, propiciar la consulta y facilitar un espacio de propuesta comunitaria. El trabajo de cada Consejo se resume en: colaborar con la gestión de la escuela; fomentar la convivencia escolar y administrar los programas de apoyo. En el primer caso, se busca que los padres sean orientadores del proceso educativo de sus hijos, que promuevan y envíen a sus hijos a la escuela y que asistan a las reuniones necesarias para las mejoras educativas. En la segunda función, se incluyen reuniones periódicas, grupos de apoyo y conformación de comisiones. Finalmente, en la administración de los programas de apoyo se debe velar por la transparencia y rendición de cuentas, por la calidad en la compra de productos y en la selección y preparación adecuada de los alimentos escolares. Los programas de apoyo incluyen: alimentación escolar, útiles para los estudiantes y la valija didáctica para el docente.

En cuanto a su vigencia de los cargos, los miembros de cada junta directiva del nivel pre-primario deberán ejercer el cargo durante un año y el nivel primario por cuatro años.

Los beneficios de la participación comunitaria

Está demostrado en diversos estudios que la participación de la familia y de la comunidad en la escuela es de beneficio directo para los niños y niñas. Si la escuela construye una alianza con los padres de familia, se evidencian resultados positivos en diferentes áreas, como se ha dado en el caso de la autogestión comunitaria. Además, diferentes estudios de PREAL, como el de

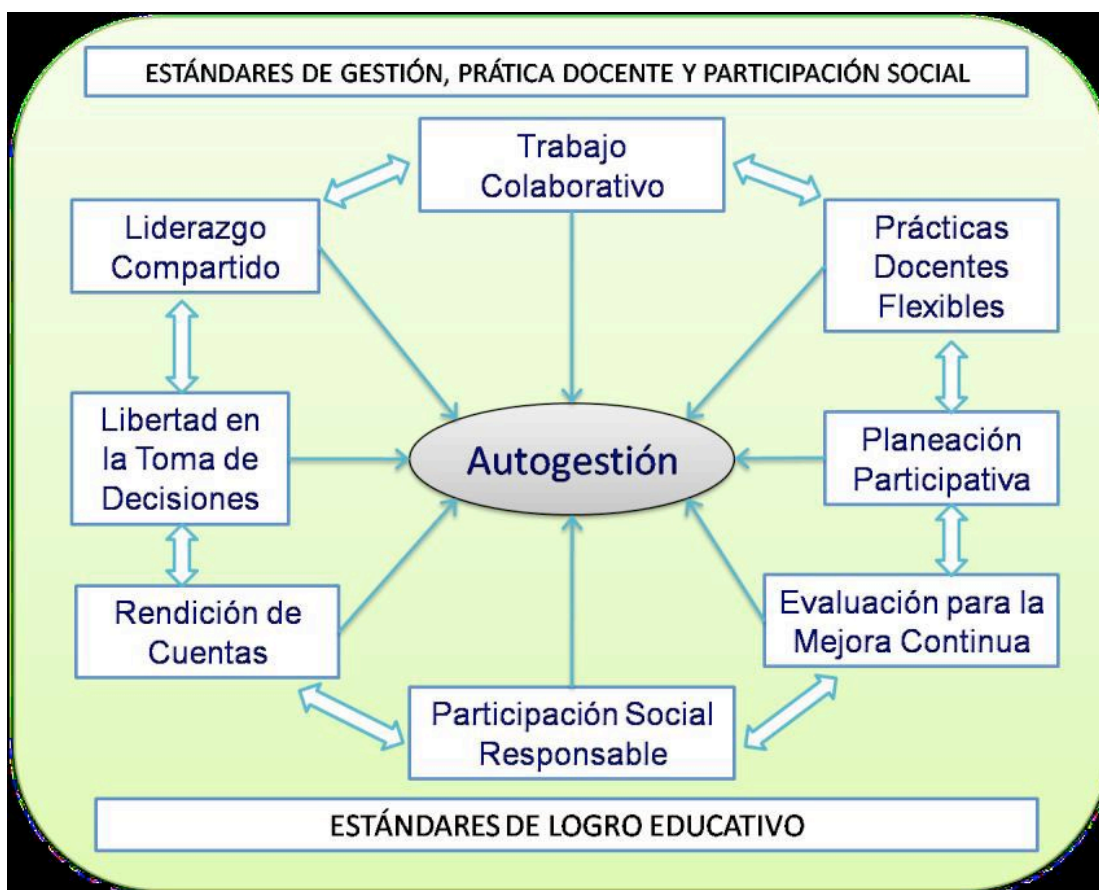
Factores asociados al aprendizaje, indican que las escuelas que poseen una cultura escolar positiva y una mística institucional, tienen un fuerte sentido de identificación que se traduce en un compromiso de todos en la escuela, incluyendo a los docentes, al director y a los padres de familia.

Con ello se promueve un clima organizacional que facilita el trabajo, una buena comunicación y se eleva el nivel de confianza que el resto de actores de la comunidad educativa tiene en la escuela.

Paralelamente, es importante articular otras estrategias que acompañen la participación organizada de la comunidad, y entre las más importantes es fortalecer del rol del director de escuela y promover la carrera de director, que en Guatemala no se tiene. El director de

la escuela, como coordinador y administrador de los planes o sueños de la escuela, es fundamental para garantizar que se elabore un proyecto escolar.

El proyecto escolar es necesario para incorporar de forma ordenada todos los cambios que se desean incorporar en la escuela, pues siempre hay áreas de oportunidad de mejora en la escuela. De esta manera se garantiza que todos los cambios se articulan para no actuar de forma aislada. Por ejemplo, la tecnología y los nuevos conocimientos son importantes avances que debemos asegurar para nuestra escuela.



14

Entre los estándares para evaluar el estado de las escuelas se encuentran:

Estándares para evaluar la gestión escolar¹⁵

A.1. La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y, cumple con lo que ella misma se fija.

A.2. El director ejerce liderazgo académico, organizativo-administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.

¹⁴ SEP, *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, op. cit., pág.28.

¹⁵ <http://www.edomex.gob.mx/ecal/doc/pdf/PETE%20PEC.pdf> – pág. 12

A.3. El personal directivo, docente y de apoyo (maestro de educación especial, educación física, educación artística entre otros) trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.

A.6. Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.

A.7. La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.

A.13. La escuela se abre a la integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales, otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad o aptitudes sobresalientes y que requieren de apoyos específicos para desarrollar plenamente sus potencialidades.

A.14. En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad intercultural.

A.15. La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.

A.16. La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.

A.19. Los alumnos se organizan y participan activamente en las tareas sustantivas de la escuela.

A.20. La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.

A.22. La comunidad escolar participa en una red de intercambio con otras comunidades escolares para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de relación con los padres de familia.

Estándares de práctica docente

A.4. Los directivos y docentes se capacitan continuamente, se actualizan y aplican los conocimientos obtenidos en su práctica cotidiana, para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

A.5. Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.

A.8. Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.

A.9. Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.

A.10. Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.

A.11. Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.

A.12. Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.

A.21. El director y los maestros promueven su desarrollo profesional, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertir su centro de trabajo en una verdadera comunidad de aprendizaje.

Estándares de participación social en la escuela

A.17. El personal de la escuela, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro.

A.18. Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

A.23. La comunidad escolar rinde cuentas y difunde a la sociedad los avances de su desempeño en el logro de los propósitos educativos y la administración de recursos, entre otras.

Si comparamos el ejemplo que describe Susana Cusato respecto de las escuelas con resultados destacables¹⁶ y el tema de la gestión escolar, hallaremos algunas coincidencias relacionadas con los factores de éxito y las propuestas de la gestión educativa estratégica, así como los indicadores de participación social.

¹⁶ ver apartado 2.1