



# LA GESTIÓN DE UN NUEVO SISTEMA EDUCATIVO EN FUNCIÓN DE LA ESCUELA<sup>1</sup>

Miguel Ángel Martínez Espinosa\*

\*Secretario de Educación del estado de Jalisco. Licenciado en Derecho por el ITESO. Colaborador del periódico El Informador. Ha publicado artículos en otros diarios como: El Occidental Público y Ocho Columnas. Desde 1995 ha incursionado en la docencia. Ha participado en el diseño y coordinación académica de diversos diplomados en el ITESO. Fue diputado del Congreso del estado de Jalisco, Regidor del Ayuntamiento de Guadalajara, entre otros.

**R**eflexionando en el tema, decidí compartirles mi visión acerca de la necesidad de rearticular los diversos componentes de la estructura de la Secretaría en función del desarrollo educativo de la escuela; es decir, ésta debe constituirse en el foco del interés y las estrategias del desarrollo de la gestión del sistema educativo en su conjunto. Aún más, parto de la convicción de que uno de los más graves problemas de la Secretaría es que no cuenta con un verdadero sistema articulado, dirigido al cumplimiento de determinados objetivos previamente establecidos<sup>2</sup>.

Con relación a la idea central: que cada componente debe rearticularse en interés del desarrollo

de la escuela y del alumno, propondré tanto argumentos acerca de esa necesidad, como algunas propuestas encaminadas hacia la imaginación de un nuevo modo de disposición de las partes de la estructura del sistema educativo estatal en función de la escuela y el aprendizaje.

Mi propuesta consiste en que cada acto de autoridad, así como de cada uno de los agentes educativos, en la Secretaría de Educación, debe de encaminarse hacia la consecución de este propósito: que todos colaboremos en la renovación de la relación maestro-alumno en el aula, que contribuyamos al aprendizaje de los alumnos, al mejoramiento de la enseñanza, que pasa necesariamente por la formación continua de los docentes y por el desarrollo profesional de la gestión directiva, con la finalidad de que ese conjunto de relaciones armónicas produzca mejores generaciones de mexicanos.

### **La gestión del sistema educativo en función de la escuela<sup>3</sup>**

El punto de partida consiste en atrevernos a reflexionar en serio y reconocer que no existe “el sistema educativo”, pues carece de la suficiente estructuración, no se encuentra organizado y cuesta trabajo distinguir a qué objetivos se dirige. A este atrevimiento de la reflexión se adhiere el deseo por la transformación de esa realidad y acto fundamental de mejora. Sugiero que el punto de partida para el desarrollo

de una nueva gestión institucional, sea la adopción de la escuela como centro vital de todas las políticas y relaciones de la Secretaría de Educación. En adelante preciso cómo se articulan las partes orientadas hacia ese propósito. Inicio por una mínima definición de la escuela.

¿Qué es la escuela? Como realidad material es un edificio, como concepto es un espacio donde se desarrollan determinadas actividades. Como realidad humana puede tratarse de la presencia de los maestros y los alumnos, pero no me refiero a ninguna de esas acepciones de escuela, sino al concepto que la define como un conjunto de relaciones entre las personas<sup>4</sup> que en ella participan de manera diferenciada, pero sin cuya eficaz concurrencia es imposible lograr la finalidad de la enseñanza. La escuela es el edificio que sirve como punto de reunión de alumnos y maestros, de interacción entre directivos, padres de familia y autoridades que deben contribuir a su funcionamiento eficaz.

La escuela es centro complejo de relaciones entre personas, no se reduce o se explica por alguna de sus partes. Aunque el director tiene un rol importante, la escuela no se reduce a esa función. La escuela no es sólo el director, los profesores, ni sólo los alumnos, sino la conjunción de esas y otras relaciones humanas.

Considero que de la adecuada relación interpersonal, entre las personas, -valga la redundancia- que participan en el seno de la comunidad escolar, depende la incorporación pertinente

de las siguientes generaciones de ciudadanos a la vida social, al desarrollo individual pleno, así como a la solidaridad social.

La escuela como conjunto de relaciones entre personas, debe ser el centro de la actividad de todos nosotros. El esfuerzo que no vaya encaminado a fortalecer los centros escolares, es un esfuerzo desperdiciado por la Secretaría de Educación.

En esta concepción de escuela, la enseñanza y el aprendizaje deben plantearse como realidades complejas<sup>5</sup> en las que participan las capacidades y las voluntades de cada uno de los actores escolares. Se puede pensar en una educación centrada en las capacidades intelectuales, afectivas y de valoración de los alumnos, pero no se puede prescindir de las capacidades intelectuales, afectivas y de valoración del docente. No puedo forzar al docente más allá de sus capacidades ni fuera del límite de su voluntad. Yo no puedo pensar en el alumno aislado, sin tomar en cuenta la capacidad del maestro para atender grupos de alumnos heterogéneos.

La escuela debe ser concebida y construida como un espacio en el que se relacionan las personas para enseñar y para aprender. Frente a esta relación principal deben ordenarse los esfuerzos de los demás actores escolares: del director, los supervisores, los auxiliares y todo el personal de la escuela. A continuación centro la atención en el papel del directivo en esta propuesta.

## **El papel y la formación para la gestión directiva**

Si es la escuela un centro complejo de relaciones humanas con una específica y clara finalidad, la comprensión de su funcionamiento pasa necesariamente por concebir la función del director de la escuela como articulador, como vertebrador de las relaciones complejas que en ésta suceden.

En diversos escenarios y lecturas se ha señalado que no hay buenas o malas escuelas, ni buenos o malos maestros, sino buenos y malos directivos de las organizaciones escolares; que en el ejercicio directivo se refleja el sistema educativo. Si esto es verdad me cuestiono ¿En dónde está el esfuerzo de la Secretaría de Educación? ¿Qué hemos hecho desde cada una de nuestras funciones para fortalecer y desarrollar las capacidades académicas, rectoras y productivas de la función directa?

El centro escolar debe repensarse también a partir de la función directiva. El responsable de la actividad del centro escolar es quien lo dirige. Me he preguntado cómo es que hay escuelas en las que algunos maestros evaden sus responsabilidades laborales; y por el contrario, existen otros centros escolares donde los docentes trabajan, colaboran, apoyan y aportan más allá de lo poco que se les da; trabajan con la comunidad, se involucran en la escuela, ¿no tendrán que ver estas realidades discordantes con

el tipo de liderazgo y con la función directiva?

Sin embargo, también tendríamos que cuestionar las aportaciones del sistema educativo a la formación de los directores, no sólo desde el punto de vista general, sino además de las aportaciones hacia el tipo de director deseado para la escuela que queremos y necesitamos hoy y para el futuro. Nuestros directivos se han formado en la práctica, se han hecho en la experiencia, pero no los hemos venido formando para ser precisamente eso: directivos.

El tema de la formación y la profesionalización para la gestión escolar es, desde mi punto de vista neurálgico. Me refiero no sólo a los directores, sino además a los Subdirectores, Supervisores, Jefes de Enseñanza y Jefes de Sector. Cuando revisamos sus antecedentes formativos, nos encontramos con el hecho de que son buenos docentes, pero poco se ha hecho y han hecho, para formarse en su nueva función como directivos. Esa

situación nos plantea un problema estructural, complicado, que debemos resolver.

La formación docente de los directores es necesaria, pero no suficiente para ejercer esa función. Se requieren otros campos de especialización, por ejemplo, en la administración pública, ya que el director administra bienes y recursos públicos de los que no puede disponer libremente, sino que se encuentran sujetos a un régimen especial y deben administrarse en forma correcta.

Además, al centro escolar debe concebirse como un centro académico, y desde esta perspectiva se demanda la necesidad de desarrollar habilidades y destrezas en los directivos para la gestión académica de los espacios escolares.

Otro ámbito de la formación directiva se relaciona con el conocimiento y con el manejo de las relaciones laborales que se despliegan en los centros escolares. ¿Qué derechos tienen los trabajadores? ¿Cómo deben levantar



La formación de directores requiere campos de especialización.

un acta administrativa? ¿Cómo reviso que cada quien cumpla su función? ¿Qué derechos tienen ellos frente a mí, como autoridad?

Recordemos que la escuela es también un centro de relaciones humanas, de ahí que no basta considerarse como jefe, o la simple delegación de la autoridad, para que cada directivo cumpla sus funciones adecuadamente; se sabe que el estricto régimen carcelario es el más improductivo que existe.

A diferencia del régimen represivo y carcelario, la escuela debe proveer un ambiente propicio para el desarrollo de la inteligencia, la creatividad y la libre participación de los que en ella intervienen. Debe suscitar tanto la voluntad y el entusiasmo de los profesores por enseñar con calidad humana y pedagógica, como el interés de los niños por aprender y comprender la realidad de la vida social, para constituirse como ciudadanos respetuosos de los derechos, respetuosos de la diversidad y del medio ambiente.

El ambiente favorable para el desarrollo de las competencias afectivas, intelectuales y valorativas, no se logra en espacios ni con directores represivos, que se pelean con los subordinados, sino a través de directores que facilitan, coordinan, convencen, animan y encabezan con el ejemplo los esfuerzos y las iniciativas de mejora que desean instrumentar, construyendo así un ambiente de trabajo eficaz.

La formación para la gestión directiva puede incluir, además, otros campos indispensables para el dise-

ño de una escuela incluyente, abierta y tolerante a la diversidad humana y ambiental. Por eso el directivo necesita de una formación para la interculturalidad, para la interdisciplinariedad, para el diálogo interreligioso y para la convivencia democrática.

Pero, una vez más ¿Cuándo hemos favorecido la formación de las competencias señaladas en nuestros directivos? ¿Cuándo los preparamos para desarrollar las relaciones humanas con los diversos agentes escolares, incluyendo a los padres de familia? ¿Puede el directivo comprender y resolver problemas con la Comisión de Derechos Humanos? ¿Atender los derechos humanos de los niños significa renuncia al ejercicio de la autoridad? ¿Puede desempeñarse adecuadamente tanto en el ámbito de la administración pública, como en el ámbito de la animación y la negociación de los esfuerzos de todos en favor del desarrollo y el aprendizaje de los alumnos?<sup>6</sup>

En el plano del rediseño indispensable de nuestro sistema educativo, se propone privilegiar la formación de nuestros cuadros directivos escolares. La formación debe dirigirse hacia la transformación del quehacer y del pensamiento tradicional del directivo, ya que, por más esfuerzos que realice la Secretaría, el Gobierno Mexicano, por más esfuerzos de investigación, por más reformas curriculares que se implementen, no lograremos el cambio, si no logramos suscitar nuevos estilos de gestión, de actuación y un nuevo pensamiento entre los directivos de nuestras escuelas.

## **La escuela como complejo de relaciones con el aparato educativo y los padres de familia**

La escuela no se agota tampoco en la relación de docentes, alumnos y directivos, sino que habría que agregarle la parte de los padres de familia y su organización, las Asociaciones de Padres de Familia. La escuela pública mexicana no se puede sostener sin la colaboración de los padres de familia; sin su acompañamiento en el proceso educativo, el aprovechamiento escolar disminuiría considerablemente.

Sabemos que las carencias presupuestales del sistema educativo mexicano no permiten que las escuelas tengan lo que necesitan. Las escuelas se sostienen también con lo que aportan los padres de familia. Todos hemos observado los planteles escolares. A todos se les dota con los mismos recursos, pero en algunos se aprecia un descuido general, y en otros, donde participan los padres de familia, suelen encontrarse escuelas limpias, ordenadas y con mantenimiento adecuado. En algunos centros escolares, su director piensa que es autosuficiente, y no recibe la escuela el mantenimiento adecuado y, en ocasiones, la calidad de la enseñanza y el aprendizaje decaen.

Por otro lado, la escuela debe articularse de una mejor manera con los otros niveles educativos que le preceden y continúan en el trayecto formativo de los niños. Cualquiera que

fuera el centro escolar, de educación inicial, preescolar, primaria o secundaria, el aprendizaje de cada plantel educativo tiene que estar articulado al concepto general de la enseñanza básica. Se debe superar la visión fragmentaria, aislada, de cada espacio y nivel de formación, para articularlos al concepto global de la formación de educación básica.

Esa articulación debe desarrollarse entre los niveles y grados educativos. Se trata de considerar tanto las situaciones individuales, como la secuencia y articulación entre los otros grados. En este contexto, el maestro de primero de primaria piensa en los cursos posteriores, así como en los de preescolar. Si la enseñanza no se articula adecuadamente, habrá relaciones de complicidad y simulación, ajena a las demandas sociales y contraria a las posibilidades de éxito de los alumnos.

## **La gestión de la estructura educativa al servicio de la escuela**

Si pensamos en la gestión y en la reestructuración del sistema educativo habrá que pensarlo a partir de la escuela y sus necesidades. Pero ¿Qué se necesita para que las escuelas se articulen? Se necesita de una dependencia que las coordine y las vincule, que homogenice los contenidos; que vele porque lo que se imparta en cada uno de los lugares, se lleve a cabo en tiempo y forma, de acuerdo con la programación establecida de manera central.

¿Qué se necesita además de ello? Una infraestructura de servicios y materiales de recursos humanos, financieros, etcétera. Habría que repensar toda la estructura del sistema educativo y rehacerla a partir de la escuela y sus necesidades<sup>7</sup>. Si se plantea la innovación del sistema educativo, marcamos a la escuela como punto de partida y de llegada.

La estructura organizativa y jurídica de la Secretaría de Educación en función de las necesidades de las escuelas, obliga a replantearnos la existencia de la doble organización sindical, así como de un doble sistema de trabajo derivado de la existencia de dos subsistemas educativos con sus dos respectivos sistemas de seguridad social.

En este sentido, nuestro sistema contiene deficiencias que saltan a la vista. Los sistemas educativos nacionales y estatales no están diseñados para funcionar articuladamente, sino que están formados por compartimentos estancos, separados, que no se comunican ni se interrelacionan.

Esta desarticulación de las partes del sistema no es exclusiva de la educación, también ocurre en el sistema político en general. Al adoptar los sistemas de otros países, se instituyeron órganos de competencia y de responsabilidad, en los que cada quien vela por el interés de su propio segmento, pero nadie monitorea el funcionamiento del proceso integral, completo.

Más aún, no solo es propio del sistema político sino de un estilo de dirección en las empresas que está siendo

transformado. El viejo paradigma productivo de los sistemas en cadena, en el que cada uno hacía su parte, se revisaba la calidad y se pasaba al siguiente segmento productivo, ocasionaba que los empleados no entendían el proceso en general ni la importancia de su papel en el conjunto.

Sin embargo, a nivel internacional tanto en las empresas como en los gobiernos esta situación tiende a cambiar. Nuestro sistema tiene que prepararse para ese cambio. Tenemos que centrar más nuestra atención en la eficacia de los procesos de conjunto, más que en la operatividad de las funciones parciales.

Les comento la experiencia de un amigo que labora para una empresa de mediano tamaño. Me dijo que su trabajo consistía en atender a los clientes y vigilar que éstos se fueran satisfechos; para lograr ese propósito, él hace seguimiento en cada uno de los procesos hasta lograr la excelencia en cuanto a la satisfacción de la necesidad del cliente.

Me pregunto si será posible que ocurra eso en el sistema de gobierno del país y en la Secretaría de Educación, es decir, un sistema de organización transversal en la que al mismo tiempo que cada quien cumpla sus funciones, existan personas con autoridad suficiente para recorrer y verificar la eficacia de los procesos y evaluar el desempeño de modo transversal, para asegurar la satisfacción del ciudadano.

Si se sigue viendo la organización en compartimentos estancos, -aun-

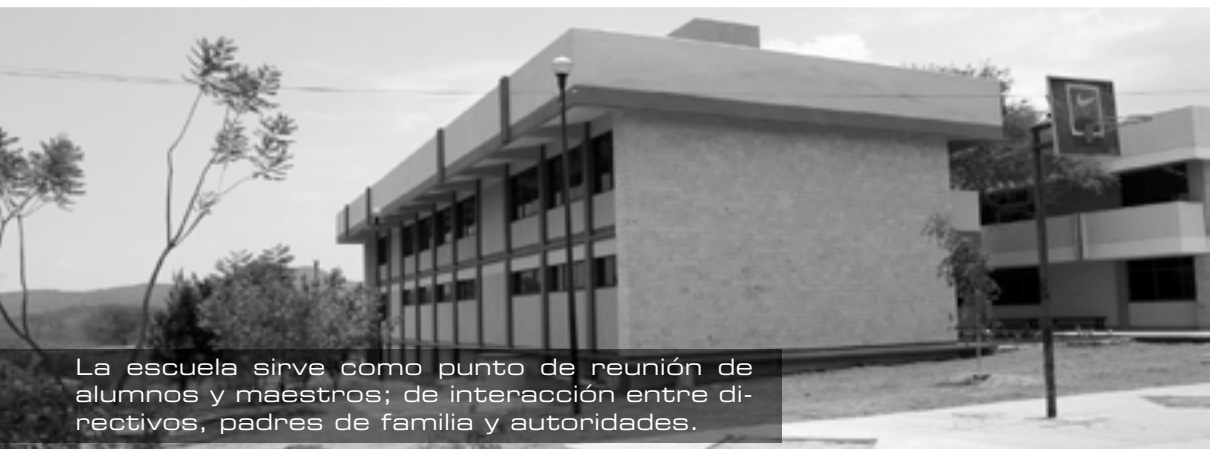
que cada quien cumpla la parte de su función-, en algún momento del proceso se seguirán atorando las cosas y nadie habrá para destrabar la solución a los problemas educativos. Por ejemplo si alguien está realizando un trámite, va y exige el cumplimiento eficaz de lo que está promoviendo con la persona con la que inició la gestión, pero ésta no tiene manera de seguir todo el trayecto.

Nosotros al tiempo que somos parte del sistema educativo, hemos actuado como ciudadanos en ventanillas interminables, en donde parece que los procesos nunca se acaban. No se sabe cuándo terminan. Por esa razón en otros países se ha ensayado el hacer visible al ciudadano el flujo de información, la reglamentación, el tiempo estimado que deben tardar los trámites y a quién pedirle cuentas. Aquí en este nuestro nebuloso mundo, en ocasiones, ni nosotros que formamos parte del sistema educativo, sabemos en dónde quedan las cosas.

Urge, en efecto, entender la educación desde el punto de vista de la organización en conjunto, como la suma de todos los procesos, y hace falta una organización transversal (que no suple a la organización vertical, porque si no nadie sería responsable), pero que ayude a evaluar y a agilizar los trámites y los procedimientos.

En resumen. La educación desde el punto de vista de la gestión del sistema, tendría que tomarse desde dos extremos que al final acaban confluyendo en la escuela: 1) pensar la organización partiendo de la escuela y sus necesidades, pues tanto nos hemos concentrado en la estructura de la Secretaría que nos hemos olvidado de la escuela, y 2) transformar y repensar la organización que ya está construida de manera que se garantice la eficacia de los procesos y que estos confluyan en el logro de los objetivos principales de la Secretaría, es decir, de la escuela.

Desde mi punto de vista, la forma de conducir y llevar la gestión en la



La escuela sirve como punto de reunión de alumnos y maestros; de interacción entre directivos, padres de familia y autoridades.



Secretaría implica conocer las dificultades culturales, estructurales y presupuestales que tenemos, y en función de ese conocimiento, debemos tender gradualmente, pero con claridad y firmeza, hacia la realización de los objetivos señalados. Aunque conviene advertir que esto no se puede lograr en un tiempo breve. No se concluye en una gestión. Conocemos cuáles son las limitaciones que tenemos, pero con esa idea, con otras y con el esfuerzo de conjunto, es posible realizar estos objetivos.

En otras regiones del mundo ya innovaron, ya transformaron sus estructuras y las adaptaron a las desafiantes realidades de hoy. Las ciudades y los países que están alcanzando mejores niveles de desarrollo humano para sus ciudadanos, que están captando inversión y ofreciendo empleos remunerados y opciones de crecimiento individual y social, son aquellas que han volcado sus estructuras y han puesto en el centro de sus esfuerzos y atenciones a la educación y sus instituciones, es decir, a las escuelas.

Hoy los mejores sistemas y modos de convivencia social, (donde el ser humano vive en un estado de bienestar, de crecimiento profesional, espiritual, intelectual y en un marco de equidad, respeto y armonía con el medio ambiente), son aquellos que se han abierto a la transformación de sus estructuras y sistemas y han instrumentado cambios profundos e irreversibles relacionados e impulsados a través del uso cotidiano de las

nuevas tecnologías de la información y la comunicación; la construcción de la sociedad del conocimiento, el establecimiento de redes de aprendizaje colaborativo y de comunidades de aprendizaje; la conversión de sus ciudades y regiones, de sus gobiernos, tanto locales como estatales, en ciudades e instituciones de aprendizaje.

Si no somos capaces de preparar a las siguientes generaciones con estas preocupaciones, no vamos a tener un país apto para mantenerse en la competencia con otras regiones del mundo. Pienso que si nos convencemos todos, si creamos consensos en torno a las ideas que se generen en diálogos como éste, podemos ir construyendo, por encima de atavismos culturales, de dificultades gremiales y presupuestales, el sistema educativo que necesitamos.

El reto es claro e ineludible en la sociedad actual del conocimiento, en el mundo globalizado, o pensamos con apertura en la incorporación de otras maneras de ver el mundo, y dejamos de encerrarnos en el espectro estrecho de nuestras profesiones y actividades, y nos preparamos para el intercambio, para el aprendizaje colectivo de nuestros conocimientos, o no seremos viables como nación ni estaremos preparados para los fenómenos que en el resto del mundo se están dando, y lo más importante, no estaremos formando a los nuevos ciudadanos mexicanos que demanda este dinámico mundo que nos toca vivir.

## Notas

<sup>1</sup> Este texto fue elaborado a partir de las notas estenográficas de la conferencia realizada en el Segundo Seminario de Formación e Investigación Educativa Sobre Gestión Educativa, llevado a cabo en la Unidad Guadalajara de la Universidad Pedagógica Nacional.

<sup>2</sup> En diversas obras se define a la organización escolar como un sistema débilmente articulado, en oposición a la creencia de la concepción como sistema burocráticamente acoplado. El concepto de estructura débilmente acoplada se puede aplicar también al sistema educativo estatal. Se puede consultar a Elizondo (2003) y a Gather (2004).

<sup>3</sup> Se usa el término sistema, en el sentido de la forma en que se organizan las partes en un todo estructurado, es útil para pensar en la escuela o en el aparato educativo estatal. Se emplea como problema de conocimiento de la lógica en que se relacionan las partes, pero además para imaginar nuevas formas de articulación del sistema escolar o del sistema educativo estatal, es decir, se trata de cierta re-ingeniería de nuestras organizaciones.

<sup>4</sup> El concepto de “conjunto de relaciones entre personas”, fue tomado del Dr. Efraín González Luna Morfín, de una de sus clases magistrales sobre Filosofía del Derecho.

<sup>5</sup> A lo largo de esta obra, refiero el concepto de la complejidad o lo complejo. Concepto de Edgar Morín, en el sentido empleado por él, acerca de la necesidad de tejer bien junto, es decir, de articular o vincular lo que indebidamente está separado, disgregado.

<sup>6</sup> Este ámbito se aborda en las teorías de la gestión participativa y colaborativa. Implica el dominio de competencias efectivas y afectivas de comunicación, la resolución y negociación de conflictos, entre otras.

<sup>7</sup> Existen algunos reportes de investigación que describen cómo es que la estructura de nuestros sistemas educativos está volcada

hacia sí misma, y no hacia las necesidades que le demande la escuela, es decir, que esta sirve al aparato burocrático administrativo, y no al revés, como debería ser, que el aparato opere en función de la escuela y el aprendizaje. Un ejemplo se localiza en algunos de los reportes finales de Heurística educativa, responsable de evaluar el Programa de Escuelas de Calidad implementado en todo el país.

## Bibliografía

- ELIZONDO, Aurora.  
(2003). *La Nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Editorial paidós, México.
- ESPELETA, Justa y FURLAN, Alfredo.  
Comp. (2000). *La gestión pedagógica de la escuela*. UNESCO. México.
- GATHER, Mónica  
(2004). *Innovar en el seno de la institución escolar*. Editorial Grao, Barcelona.
- SEP Secretaría de Educación Pública.  
(2003). *Heurística educativa*. Reporte descriptivo de la línea de base del PEC 1. México D.F.
- POGGI, Margarita.  
(2001). *La formación de directivos de instituciones educativas*. Algunos aportes para el diseño de estrategias. IIFE/UNESCO - Sede Regional Buenos Aires, Argentina.