

# PROCESOS EDUCATIVOS Y GESTIÓN





# Introducción

**E**l apartado de “Procesos educativos y gestión” refiere a los múltiples arreglos pedagógicos y organizacionales entre las autoridades y agentes educativos con el fin de ofrecer servicios educativos a la población, tarea obligada del Estado para garantizar el máximo logro de aprendizaje de los educandos (CPEUM, 7 de julio de 2014, art. 3º). Esos arreglos se concretan por medio de numerosas interacciones que ocurren en las aulas, las escuelas, las zonas escolares o al interior del mismo sistema educativo. Precisamente, es en la diversidad de estas disposiciones donde radica la dificultad para valorar en qué medida uno u otro proceso contribuye a la eficacia, eficiencia y equidad de la educación. Por ello, antes de construir indicadores para señalar problemáticas sobre este tema, es necesario disponer de marcos de referencia normativos o conceptuales que sustenten cuáles son las interacciones clave para lograr los resultados educativos esperados, con ese propósito el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) ha propuesto algunos con base en investigaciones focalizadas y trabajo multidisciplinario, a pesar de la escasa información al respecto.

A la fecha, el INEE ha logrado plantear dos preguntas con base en referentes normativos para los cuales se dispone de información. La primera indaga sobre la organización de las escuelas de educación básica: *¿En cuántas escuelas de educación básica todos los docentes atienden más de un grado?* (PG01); la segunda se enfoca en la distribución de las escuelas por zonas escolares: *¿La organización de las escuelas por zonas posibilita su atención adecuada y oportuna?* (PG02).

El constructo PG01 presenta tres indicadores para señalar la dificultad a la que pueden enfrentarse las escuelas de educación básica cuya organización escolar depende de uno, dos o tres docentes para atender a más de un grado escolar, pero que no fueron diseñadas para trabajar con una organización multigrado. Ése es el caso de las escuelas preescolares, primarias indígenas y generales, así como de las telesecundarias, en contraste con las comunitarias que cuentan con un modelo pedagógico-administrativo ad hoc para operar como multigrado. Esta situación puede ser un problema cuando esos docentes no cuentan con un equipo de respaldo (como existe en otros países) que les permita enfocarse a los aspectos pedagógicos, les ofrezca la asesoría y materiales educativos necesarios para trabajar con este tipo de organización escolar y, además, los libere de tareas administrativas y directivas.

El primer indicador muestra el *Porcentaje de escuelas preescolares unitarias que imparten los tres grados* (PG01a); el segundo se centra en el *Porcentaje de escuelas primarias de organización escolar multigrado* (PG01b), en las cuales todos sus docentes atienden a más de un grado escolar; y el último, en el *Porcentaje de escuelas telesecundarias unitarias y bidocentes que imparten los tres grados* (PG01c). Los principales hallazgos de estos indicadores señalan que más de un cuarto de las escuelas preescolares del país son unitarias (26.8%), donde cursan 379 721 niños; casi la mitad de las escuelas primarias (44%) funcionan como multigrado, con una matrícula de más de un millón de estudiantes (1 327 388) y cerca de 20% de las escuelas telesecundarias son unitarias o bidocentes (19.7%), en las cuales se atiende a 86 361 alumnos. Una novedad dentro de este constructo es que en el análisis de la información se presentan por primera vez estadísticos complementarios sobre las características de las escuelas multigrado.

En el segundo constructo (PG02), se cuestiona sobre la supervisión escolar que reciben las escuelas primarias generales y las escuelas secundarias donde el supervisor que está al frente de una zona escolar debe atender al menos 20 escuelas y como mínimo debe visitar cada una de ellas una vez al mes, según marcan las orientaciones a su labor. Con información de los indicadores *Porcentaje de zonas escolares de primarias generales integradas por más de 20 escuelas* (PG02a) y *Porcentaje de zonas escolares de secundarias integradas por más de 20 escuelas* (PG02b) se identifican las entidades federativas donde se rebasa el referente mencionado, lo que podría ser indicativo de una mayor carga de trabajo para los supervisores y de la necesidad de contar con un equipo técnico pedagógico, así como administrativo, para apoyarlos en la realización de todas las tareas que les encomiendan.

En el país, 7% de las zonas escolares de primarias generales y 8.3% de zonas escolares de secundaria tienen más de 20 escuelas. En ambos indicadores, Veracruz reporta el valor más alto: de 104 zonas escolares, 28.7% cuenta con un número máximo de escuelas primarias generales por zona (77), mientras que 31% de las zonas escolares de educación secundaria registran hasta 67 secundarias. Los resultados de ambos indicadores muestran que, a nivel nacional, hay una tendencia hacia la mejora en la distribución de las escuelas por zona. En lo que respecta a las zonas escolares de primarias generales, en 14 años disminuyó el porcentaje de zonas con más de 20 escuelas en 4.5 puntos porcentuales, mientras que para las zonas de escuelas secundarias la reducción fue de 5.1 puntos porcentuales. La disminución en estos indicadores apunta a cambios en la distribución de la carga de trabajo de los supervisores escolares en las entidades federativas.

Cabe destacar que en estos últimos cinco años (2010-2015) hubo cambios sustanciales en la legislación acerca de las funciones del supervisor escolar, por lo que se dará prioridad a los aspectos técnico-pedagógicos sobre los administrativos y de inspección. Con ese objetivo, la Secretaría de Educación Pública (SEP) está impulsando una estrategia nacional que busca fortalecer la gestión educativa y la tarea de

los supervisores, junto con los servicios de asistencia técnica a nivel regional como se indica en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (Gobierno de la República, 2013a: 123); el desarrollo de estas estrategias será observado con detenimiento en los próximos años, pues podría permitir que los supervisores escolares se ocupen, de cumplirse, sólo de las funciones técnico-pedagógicas, y estos indicadores tendrían que ser revisados. Asimismo, a finales del año 2014 surgió la normativa sobre la evaluación de docentes para cargos directivos, de supervisión y asesoría técnica, misma que el INEE deberá asesorar y, en su caso, supervisar su diseño y aplicación, con la finalidad de profesionalizar esta actividad. Lo anterior seguramente generará ajustes en la forma en que el trabajo de la supervisión a las escuelas de educación básica se organizará, y con ello deja como tema pendiente la revisión de las nuevas tareas de los supervisores para hacer una evaluación más pertinente de su gestión. □