

## 8. La gestión educativa y de los aprendizajes

### La gestión escolar

La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) requiere, para su efectiva aplicación, que los colectivos escolares desarrollen nuevas formas de relación, colaboración y organización, ya que cada escuela representa en sí misma un espacio para el aprendizaje y, al mismo tiempo, forma parte de una red de gestión de aprendizajes de docentes, alumnos y padres de familia, entre otros actores de la comunidad.

En este contexto, la RIEB busca recuperar el papel relevante de la escuela pública para dar respuesta a una sociedad que demanda ciudadanos competentes que enfrenten y superen los desafíos del siglo XXI; es decir, una escuela que se posicione como el espacio idóneo para la ampliación de oportunidades de aprendizaje, con ambientes propicios que atiendan a la diversidad y de manera diferenciada, y favorezca la convivencia armónica, el respeto, la solidaridad, la salud y la seguridad.

Para ello, la RIEB propone los Estándares de Gestión para la Educación Básica, como normas que orienten la organización escolar; es decir, cómo deben ser las prácticas y las relaciones de cada actor escolar: directivos, maestros, alumnos, padres de familia y otros actores sociales. Una gestión con bases democráticas en que la toma de decisiones se centre en el aprendizaje de los alumnos, con corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

Innovar la gestión para mejorar el logro educativo implica que la organización escolar se oriente a los aprendizajes de todos los alumnos. Es imprescindible la alineación de actores, visiones y propósitos, a partir de un liderazgo directivo que coordine la acción cotidiana de la escuela, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, la participación activa de los padres de familia y otros actores sociales, así como el diseño y la ejecución de una planeación estratégica escolar que deriva en la planeación pedagógica, y la presencia permanente de ejercicios de evaluación que permitan asegurar los propósitos educativos de la RIEB.

En este sentido, una nueva gestión implica una comunicación eficaz y una reorganización del colectivo escolar. Cada comunidad organizada en el espacio de la escuela favorece la visión compartida, el cumplimiento de la misión de la escuela pública, el diseño de objetivos, estrategias y metas, así como el compromiso para su ejecución y logro.

Lo anterior muestra la necesidad de transitar hacia una gestión que propicie prácticas flexibles y relaciones de colaboración para dejar atrás el aislamiento profesional, las visiones divergentes, la escasa comunicación, la ausencia de liderazgo directivo y la limitada participación de los padres de familia, además de la desarticulación de iniciativas y acciones. La nueva gestión educativa promoverá condiciones para que la escuela sea atractiva para los alumnos y apreciada por la comunidad.

## Elementos y condiciones para la reforma en la gestión escolar

No obstante la descentralización, la escuela quedó distante de la autoridad, lo que ha generado la falta de presencia y acompañamiento efectivo de ésta, y dificultades para recibir de manera oportuna beneficios, como programas de formación continua, equipamiento y retroalimentación de los resultados de evaluación, entre otros.

Hoy, es necesario poner en operación una instancia intermedia entre la escuela y la autoridad estatal, que integre sus funciones en un modelo de gestión estratégica que establezca la gestión por resultados e, inclusive, la inversión pública por resultados, situando a la escuela en el centro del sistema educativo.

La estrategia para resolver los retos estructurales es la creación de Regiones para la Gestión de la Educación Básica (RGEB), donde converjan instancias que hoy se encuentran desarticuladas y carecen de infraestructura.

Las RGEB serán una unidad de apoyo próximo a la escuela, donde la gestión tendrá la visión integral de la Educación Básica y un enfoque de desarrollo regional. Para este propósito resulta fundamental aglutinar los equipos de supervisión y las instancias de formación con asesores técnico-pedagógicos, que realicen la función de asesoría y acompañamiento a las escuelas.

En cinco entidades federativas ya se integró este modelo de gestión regional mediante los Centros de Desarrollo Educativo, cuyo propósito es integrar los distintos servicios que son esenciales para un sistema educativo contemporáneo y vigente. Esta estrategia de política pública se impulsará en los próximos años hasta lograr la integración de 2 000 regiones que articulen las escuelas en torno a estos proyectos de infraestructura.

## Gestión de la asesoría académica en la escuela

La asesoría y el acompañamiento a la escuela se basa en la profesionalización de los docentes y directivos de los planteles, desde el espacio escolar y como colectivos, lo que a su vez facilita la operación de un currículo que exige alta especialización. La gestión de los aprendizajes derivada de este tipo de currículo, fundamenta la creación de un sistema nacional de asesoría académica a la escuela, y para ello hay que vencer la deficiencia estructural de un profesigramas educativo incompleto, al no contar con el cargo y nivel de asesor académico en la escuela. Se trata de establecer características y desempeños de esta función primordial para la escuela del siglo XXI. Tutoría y acompañamiento a maestros y alumnos son la base y la consecuencia de cualquier sistema de evaluación.

## Modelos de gestión específicos para cada contexto

Las acciones de innovación en la gestión que tienen la intención de fortalecer a la escuela, deben considerar formas particulares de organización del servicio educativo, como son las escuelas multigrado y las telesecundarias. Éstas ofrecen sus servicios en localidades rurales, en condiciones de alta dispersión geográfica.

Las escuelas multigrado ofrecen un servicio educativo completo, en aulas donde el docente atiende a alumnos que cursan distintos grados, hasta ahora, con materiales y recursos didácticos diseñados para aulas unigrado. Existen avances en la atención de estos servicios; por ejemplo, una articulación curricular especial, y apoyo mediante redes de asesores itinerantes que dan apoyo personalizado a maestros y alumnos. De manera paulatina se intenta asegurar que los docentes de escuelas multigrado cuenten con apoyo académico y no realicen su función de manera aislada.

La consecuencia de que la articulación de la Educación Básica asuma a la diversidad como característica intrínseca del aprendizaje y que organice el currículo respecto a desempeños graduales y significativos, genera condiciones para que las escuelas primarias multigrado y las telesecundarias puedan aprovechar sus características como elementos favorables para el aprendizaje.

Resulta claro que la propuesta curricular 2011 y los modelos de gestión que de él se derivan están pensados para una escuela completa, y que este universo de aprendizajes esperados se redefinirán para este tipo de escuelas.

El establecimiento de modelos específicos posibilitará una gestión pedagógica de las escuelas telesecundarias y multigrado que operan en condiciones diferentes, e incluso especiales. Es indispensable apoyar a estas escuelas con modelos de equipamiento tecnológico, conectividad, modelos didácticos propios, material didáctico especial, tanto impreso como multimedia, que garanticen el logro educativo que definen los estándares agrupados en cada periodo escolar.

## Gestión para avanzar hacia una Escuela de Tiempo Completo

Así como el factor demográfico obligó, en la década de 1970, a conformar una escuela alfabetizadora de medio tiempo, cuyo propósito fundamental fue ampliar la cobertura e incorporar a la población en edad escolar, proveniente de contextos económicos y culturales diversos, hoy día es necesario reorientar el proceso, redireccionar la inversión hacia un modelo de escuela que amplíe las oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo integral de los alumnos.

En este momento se hace necesario reorganizar el tiempo y avanzar en la ampliación de la jornada escolar a partir de diversas modalidades de operación. El incremento de tiempo de la jornada escolar es urgente, porque el currículo exige poner en práctica formas de trabajo didáctico distintas, que implican que el niño permanezca más tiempo en la escuela; por ejemplo, se espera que los alumnos utilicen el inglés como una herramienta de comunicación y desarrollen habilidades digitales.

En este marco, el Gobierno Federal ha emprendido una estrategia mediante la apertura de Escuelas de Tiempo Completo, con el propósito de atender diversas necesidades sociales y educativas, entre las que destacan: el fortalecimiento de los aprendizajes de los alumnos; brindar igualdad de oportunidades de aprendizaje, y apoyar a las madres trabajadoras y las familias uniparentales al ofrecerles a sus hijos un espacio educativo de calidad y seguro.

Durante el ciclo escolar 2011-2012 se estima que el número de Escuelas de Tiempo Completo llegará a 5 500 para atender a un millón cien mil alumnos y alcanzar 7 000 escuelas en el ciclo escolar 2012-2013.

El universo potencial de escuelas públicas de Educación Básica que tienen condiciones para ampliar su jornada escolar es de 62 000, porque son de organización completa, cuentan con al menos un docente para cada grado en preescolar y primaria, por asignatura en secundaria y no comparten plantel. De éstas, al menos 17 000 se encuentran ubicadas en 5 393 localidades que concentran a 80% de la población nacional.

En los próximos cinco años, el país tendrá que realizar acciones para avanzar en la ampliación de la jornada escolar en estas 17 000 escuelas, lo que beneficiaría a más de cinco millones de estudiantes, y hacia el 2015 se esperaría que las 45 000 restantes sean Escuelas de Tiempo Completo.

Vinculado a este esfuerzo, es importante reforzar la atención a escuelas de doble turno para que dispongan del equipamiento tecnológico, los materiales didácticos y la infraestructura que fortalezca su servicio y brinde una atención de calidad.

Resulta prioritario establecer, como meta nacional, que antes del 2021 todas las escuelas que funcionen en el turno vespertino se instalen en edificios propios y transiten de la escuela de medio tiempo, instalada en los años 70, a Escuelas de Tiempo Completo.

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA PRIMERO Y SEGUNDO GRADOS DE PRIMARIA TIEMPO COMPLETO		
ASIGNATURAS	HORAS SEMANALES	HORAS ANUALES
Español	12.0	480
Segunda Lengua: Inglés	5.0	200
Matemáticas	9.0	360
Exploración de la Naturaleza y la Sociedad	3.0	120
Formación Cívica y Ética	2.0	80
Educación Física	2.0	80
Educación Artística	2.0	80
TOTAL	35.0	1400

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA TERCER GRADO DE PRIMARIA TIEMPO COMPLETO		
ASIGNATURAS	HORAS SEMANALES	HORAS ANUALES
Español	8.5	340
Segunda Lengua: Inglés	5.0	200
Matemáticas	7.5	300
Ciencias Naturales	4.0	160
La Entidad donde Vivo	4.0	160
Formación Cívica y Ética	2.0	80
Educación Física	2.0	80
Educación Artística	2.0	80
TOTAL	35.0	1400

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA CUARTO, QUINTO Y SEXTO GRADOS DE PRIMARIA TIEMPO COMPLETO		
ASIGNATURAS	HORAS SEMANALES	HORAS ANUALES
Español	8.0	320
Segunda Lengua: Inglés	5.0	200
Matemáticas	7.0	280
Ciencias Naturales	4.0	160
Geografía	2.5	100
Historia	2.5	100
Formación Cívica y Ética	2.0	80
Educación Física	2.0	80
Educación Artística	2.0	80
TOTAL	35.0	1400

En las Escuelas de Tiempo Completo el inglés, como segunda lengua, se extiende con 2.5 horas más, lo que garantiza un total de 5 horas a la semana para trabajar con la asignatura. Las 2.5 horas adicionales permiten atender necesidades específicas de los estudiantes mediante el uso de diversos recursos didácticos complementarios:

- Bibliotecas escolares y de aula, cuyo uso se dirija tanto al desarrollo y a la consolidación de la comprensión oral, como al fomento de distintas modalidades de lectura: compartida, en voz alta, en silencio, etcétera.
- Recursos multimedia contenidos en *Explora Primaria* y *Explora Secundaria*, para ejercicios de simulación, tutoría, conversaciones orales e intercambios escritos, entre otros.
- Talleres de composición y diseño de productos de lenguaje que favorezcan aspectos multimodales, como canciones, juegos de lenguaje, cuentos ilustrados, etcétera.

Para educación secundaria en Escuelas de Tiempo Completo la carga horaria queda de la siguiente manera:

PRIMER GRADO	HORAS	SEGUNDO GRADO	HORAS	TERCER GRADO	HORAS
Español I	7	Español II	7	Español III	7
Segunda Lengua: Inglés I	5	Segunda Lengua: Inglés II	5	Segunda Lengua: Inglés III	5
Matemáticas I	7	Matemáticas II	7	Matemáticas III	7
Ciencias I (énfasis en Biología)	7	Ciencias II (énfasis en Física)	7	Ciencias III (énfasis en Química)	7
Geografía de México y del Mundo	5	Historia I	4	Historia II	4
		Formación Cívica y Ética I	4	Formación Cívica y Ética II	4
Educación Física I	3	Educación Física II	3	Educación Física III	3
Tecnología I	3	Tecnología II	3	Tecnología III	3
Artes I (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	3	Artes II (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	3	Artes III (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	3
Asignatura Estatal	3				
Tutoría	2	Tutoría	2	Tutoría	2
TOTAL	45		45		45

Para educación secundaria técnica en Escuelas de Tiempo Completo la carga horaria queda de la siguiente manera:

PRIMER GRADO	HORAS	SEGUNDO GRADO	HORAS	TERCER GRADO	HORAS
Español I	7	Español II	7	Español III	7
Segunda Lengua: Inglés I	4	Segunda Lengua: Inglés II	4	Segunda Lengua: Inglés III	4
Matemáticas I	6	Matemáticas II	6	Matemáticas III	6
Ciencias I (énfasis en Biología)	6	Ciencias II (énfasis en Física)	6	Ciencias III (énfasis en Química)	6
Geografía de México y del Mundo	5	Historia I	4	Historia II	4
		Formación Cívica y Ética I	4	Formación Cívica y Ética II	4
Educación Física I	2	Educación Física II	2	Educación Física III	2
Tecnología I	8*	Tecnología II	8*	Tecnología III	8*
Artes I (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	2	Artes II (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	2	Artes III (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	2
Asignatura Estatal	3				
Tutoría	2	Tutoría	2	Tutoría	2
TOTAL	50		50		50

\*Para las secundarias técnicas, la carga horaria de esta asignatura no podrá ser menor a ocho horas.

## Gestión del tiempo en jornada ampliada

La Secretaría de Educación Pública puso en marcha un programa de ampliación de la jornada escolar con un esquema propio del Distrito Federal: las Escuelas de Jornada Ampliada. En éstas se sumaron 400 horas a la jornada regular para sumar un total de 1 200 horas anuales destinadas al aprendizaje.

La ampliación de la jornada permite brindar a los estudiantes oportunidades para profundizar en el estudio del currículo, así como incrementar las horas destinadas al aprendizaje del inglés, la inmersión en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y disponer de más tiempo para la educación física y el desarrollo de una vida saludable.

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA PRIMERO Y SEGUNDO GRADOS DE PRIMARIA JORNADA AMPLIADA		
ASIGNATURAS	HORAS SEMANALES	HORAS ANUALES
Español	11.0	440
Segunda Lengua: Inglés	3.0	120
Matemáticas	7.0	280
Exploración de la Naturaleza y la Sociedad	3.0	120
Formación Cívica y Ética	1.0	40
Educación Física/Vida Saludable	2.0	80
Educación Artística	1.0	40
Asignatura Estatal. Aprender a aprender con TIC	2.0	80
TOTAL	30.0	1200

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA TERCER GRADO DE PRIMARIA JORNADA AMPLIADA		
ASIGNATURAS	HORAS SEMANALES	HORAS ANUALES
Español	8.0	320
Segunda Lengua: Inglés	3.0	120
Matemáticas	6.0	240
Ciencias Naturales	4.0	160
La Entidad donde Vivo	3.0	120
Formación Cívica y Ética	1.0	40
Educación Física/Vida saludable	2.0	80
Educación Artística	1.0	40
Asignatura Estatal. Aprender a aprender con TIC	2.0	80
TOTAL	30.0	1200

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA CUARTO, QUINTO Y SEXTO GRADOS DE PRIMARIA JORNADA AMPLIADA		
ASIGNATURAS	HORAS SEMANALES	HORAS ANUALES
Español	8.0	320
Segunda Lengua: Inglés	3.0	120
Matemáticas	6.0	240
Ciencias Naturales	4.0	160
Geografía	1.5	60
Historia	1.5	60
Formación Cívica y Ética	1.0	40
Educación Física/Vida saludable	2.0	80
Educación Artística	1.0	40
Asignatura Estatal. Aprender a aprender con TIC	2.0	80
TOTAL	30.0	1200

SECUNDARIA

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA PRIMER GRADO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA JORNADA AMPLIADA		
ASIGNATURAS	HORAS SEMANALES	HORAS ANUALES
Español I	7	280
Segunda Lengua: Inglés I	5	200
Matemáticas I	7	280
Ciencias I (énfasis en Biología)	6	240
Geografía de México y del Mundo	5	200
Educación Física I	2	80
Tecnología I	3	120
Artes I (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	4	160
Asignatura Estatal	3	120
Tutoría	1	40
TIC	1	40
Vida Saludable	1	40
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>1800</b>

**DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA SEGUNDO GRADO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA  
JORNADA AMPLIADA**

ASIGNATURAS	HORAS SEMANALES	HORAS ANUALES
Español II	7	280
Segunda Lengua: Inglés II	5	200
Matemáticas II	7	280
Ciencias II (énfasis en Física)	6	240
Historia I	4	160
Formación Cívica y Ética I	4	160
Educación Física II	2	80
Tecnología II	3	120
Artes II (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	4	160
Tutoría	1	40
TIC	1	40
Vida Saludable	1	40
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>1800</b>

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA TERCER GRADO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA JORNADA AMPLIADA		
ASIGNATURAS	HORAS SEMANALES	HORAS ANUALES
Español III	7	280
Segunda Lengua: Inglés III	5	200
Matemáticas III	7	280
Ciencias III (énfasis en Química)	6	240
Historia II	4	160
Formación Cívica y Ética II	4	160
Educación Física III	2	80
Tecnología III	3	120
Artes III (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	4	160
Tutoría	1	40
TIC	1	40
Vida Saludable	1	40
TOTAL	45	1800

## Gestión del tiempo propuesto en las escuelas de medio tiempo

En el caso de educación preescolar, la educadora organizará el tiempo de trabajo a partir de las características de los niños, para asegurar el logro de los aprendizajes durante el ciclo escolar.

En la educación primaria, la sugerencia de distribución del tiempo se presenta a continuación:

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA PRIMERO Y SEGUNDO GRADOS DE PRIMARIA		
ASIGNATURAS	HORAS SEMANALES MÍNIMAS	HORAS ANUALES MÍNIMAS
Español	9	360
Segunda Lengua: Inglés	2.5	100
Matemáticas	6	240
Exploración de la Naturaleza y la Sociedad	2	80
Formación Cívica y Ética	1	40
Educación Física	1	40
Educación Artística	1	40
TOTAL	22.5	900

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA TERCER GRADO DE PRIMARIA		
ASIGNATURAS	HORAS SEMANALES MÍNIMAS	HORAS ANUALES MÍNIMAS
Español	6	240
Segunda Lengua: Inglés	2.5	100
Matemáticas	5	200
Ciencias Naturales	3	120
La Entidad donde Vivo	3	120
Formación Cívica y Ética	1	40
Educación Física	1	40
Educación Artística	1	40
TOTAL	22.5	900

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA CUARTO, QUINTO Y SEXTO GRADOS DE PRIMARIA		
ASIGNATURAS	HORAS SEMANALES MÍNIMAS	HORAS ANUALES MÍNIMAS
Español	6	240
Segunda Lengua: Inglés	2.5	100
Matemáticas	5	200
Ciencias Naturales	3	120
Geografía	1.5	60
Historia	1.5	60
Formación Cívica y Ética	1	40
Educación Física	1	40
Educación Artística	1	40
TOTAL	22.5	900

En preescolar y en primaria se incorporan 2.5 horas para la asignatura de Segunda Lengua: Inglés, que estará a cargo de un profesional que cumpla con el perfil que se establece para ello. La generalización de esta asignatura se llevará a cabo conforme a las condiciones de cada entidad y a los acuerdos tomados en el Conaedu.

Para el aprendizaje de la Segunda Lengua: Inglés, en la Educación Básica se han implementado algunas alternativas:

1. Las escuelas de doble turno han ampliado media hora su jornada a la entrada o a la salida de los estudiantes. Así, destinan 2.5 horas a la semana a la asignatura, en tres sesiones de 50 minutos cada una.
2. Las escuelas asentadas en localidades dispersas desarrollan jornadas sabatinas de hasta 4 horas en un centro escolar que, por su ubicación y condiciones, permita a los estudiantes asistir.
3. Las escuelas con un solo turno, imparten la Segunda Lengua: Inglés en contraturno, en apego al Programa Nacional de Inglés en Educación Básica.

Dada la importancia que tiene el logro del bilingüismo, es recomendable que para los dos primeros grados de educación primaria indígena se destinen 7.5 horas a la semana para la asignatura de Lengua Indígena como lengua materna, y 4 horas semanales para Español como segunda lengua, que en total suman 11.5 horas; para los siguientes grados se proponen 4.5 horas para la asignatura de Lengua Indígena, y 4 horas para Español.

## SECUNDARIA

La jornada semanal de las escuelas secundarias generales es de 35 horas. La carga horaria para las escuelas secundarias técnicas, en apego al modelo pedagógico que las caracteriza, será de al menos 40 horas. En el caso de los Énfasis de Campo –antes denominados especialidades–, que por sus características requieran una carga horaria mayor para atender las necesidades formativas de los estudiantes en los ámbitos locales y regionales, serán las autoridades educativas estatales las responsables de determinar y garantizar su implementación en esta modalidad educativa.

Para educación secundaria, la carga horaria se establece de la siguiente manera:

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO PARA SECUNDARIA					
PRIMER GRADO	HORAS	SEGUNDO GRADO	HORAS	TERCER GRADO	HORAS
Español I	5	Español II	5	Español III	5
Segunda Lengua: Inglés I	3	Segunda Lengua: Inglés II	3	Segunda Lengua: Inglés III	3
Matemáticas I	5	Matemáticas II	5	Matemáticas III	5
Ciencias I (énfasis en Biología)	6	Ciencias II (énfasis en Física)	6	Ciencias III (énfasis en Química)	6
Geografía de México y del Mundo	5	Historia I	4	Historia II	4
		Formación Cívica y Ética I	4	Formación Cívica y Ética II	4
Educación Física I	2	Educación Física II	2	Educación Física III	2
Tecnología I	3*	Tecnología II	3*	Tecnología III	3*
Artes I (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	2	Artes II (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	2	Artes III (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)	2
Asignatura Estatal	3				
Tutoría	1	Tutoría	1	Tutoría	1
TOTAL	35		35		35

\*Para las secundarias técnicas, la carga horaria de esta asignatura no podrá ser menor a ocho horas.