



**HAL**  
open science

# AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LA ESCUELA. LAS SEÑALES DEL ISOMORFISMO EMPRESARIAL

Lucía Rivera Ferreiro, Roberto González Villarreal

► **To cite this version:**

Lucía Rivera Ferreiro, Roberto González Villarreal. AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LA ESCUELA. LAS SEÑALES DEL ISOMORFISMO EMPRESARIAL. Voces de la Educación , 2016, 1 (2), pp.93-101. hal-02541418

**HAL Id: hal-02541418**

**<https://hal.science/hal-02541418>**

Submitted on 13 Apr 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LA ESCUELA. LAS SEÑALES DEL ISOMORFISMO EMPRESARIAL**

## **AUTONOMY OF DEALINGS IN SCHOOLS. THE SIGNS OF CORPORATE ISOMORPHISM**

Lucía Rivera Ferreiro<sup>1</sup>

Roberto González Villarreal<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Profesor investigador del Doctorado en Política de los Procesos Socio Educativos, Universidad Pedagógica Nacional Ajusco, email: lrivera.upn@gmail.com

<sup>2</sup>Profesor investigador del Doctorado en Política de los Procesos Socio Educativos, Universidad Pedagógica Nacional Ajusco, email: robertogonzalezvillarreal@gmail.com

Autor para correspondencia: lrivera.upn@gmail.com

### **Resumen:**

La incorporación de la autonomía de gestión al marco jurídico que regula el sistema educativo, indica que la escuela es uno de los objetos de intervención de la reforma educativa. ¿Qué propósitos persigue esta legalización?, ¿qué efectos busca producir en las aulas y en el trabajo cotidiano de los docentes? Estas son las preguntas que intentamos responder en la presente colaboración.

**Palabras clave:** Reforma educativa, autonomía de gestión escolar, organización escolar.

### **Abstract:**

The incorporation of the autonomy of management to the legal framework that regulates the educational system, indicates that the school is one of the objects of intervention of the educational reform. What effects does want to produce this legalization in the classroom and in the daily work of teachers? These are the questions that we try to answer in the present article.

**Key words:** Educational reform, school management autonomy, school organization.

**Recepción:** 4 de abril

**Aceptación:** 8 de abril

**Como citar:** Rivera, L. González, R. (2016) Autonomía de gestión de la escuela. Las señales del isomorfismo empresarial. *Voces de la Educación*. 1 (2) pp. 93-101.

# AUTONOMÍA DE GESTIÓN DE LA ESCUELA. LAS SEÑALES DEL ISOMORFISMO EMPRESARIAL

## Introducción

Las críticas a la Reforma Educativa del gobierno de Enrique Peña Nieto se han concentrado en la evaluación docente, uno de sus objetos de intervención más evidentes, más no el único. De forma un tanto cuanto silenciosa, la escuela también está siendo afectada por este proceso.

Resulta significativo el hecho de que un tema que ha formado parte de la política educativa implementada desde hace dos décadas para mejorar la calidad de la educación, hoy sea recuperado, relanzado e integrado como elemento clave de la reforma. Esto no es producto del azar, tampoco una mera ocurrencia, persigue un objetivo estratégico: intervenir en la escuela. Las preguntas a las que nos interesa dar respuesta son, ¿qué propósitos persigue la llamada autonomía de gestión de la escuela?, ¿cómo está afectando la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas?, ¿qué efectos busca producir?

En un primer momento se describen las características de la autonomía de gestión de la escuela a partir del contenido del Artículo 3º, la LGE, el Programa Sectorial de Educación 2012-2018 y el Programa Escuela al Centro. La intención es mostrar la forma en que las reglas, los discursos, las estrategias y acciones se articulan y complementan entre sí, conformando un dispositivo pragmático-conceptual diseñado con la finalidad expresa de intervenir en la escuela e incidir en las prácticas en el aula.

El segundo apartado está dedicado a comentar los posibles efectos los cambios normativos, programáticos, organizativos y operativos que a nombre de una autonomía de gestión carente de toda argumentación convincente, ya se han comenzado a instrumentar en las escuelas. Las estrategias y acciones propuestas están encaminadas a controlar el uso del tiempo, el espacio y los recursos, de forma similar a las utilizadas en el sistema Toyota de producción. Todo sugiere que un objetivo estratégico de la reforma es reconfigurar las escuelas públicas para mejorar el logro de aprendizajes en los alumnos, equiparándola con una empresa manufacturera que funciona conforme un esquema de producción en masa.

### 1. Autonomía de gestión por decreto

La autonomía de gestión de la escuela, idea presentada como una novedad en los compromisos políticos del “Pacto por México”, fue incorporada de manera casi literal en un instrumento jurídico de observancia obligatoria.

### Cuadro 1. Autonomía de Gestión

Pacto por México	Fracción III, Artículo 3°
“Se robustecerá la autonomía de gestión de las escuelas con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos, y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta” (Compromiso 9)	“Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas ante los órdenes de gobierno que corresponda con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta”.

Para cumplir con el mandato constitucional, La Ley General de Educación señala en su artículo 22, que “...se fortalecerá la capacidad de gestión de las autoridades escolares y los padres de familia” (Art. 22, LGE). Esta idea se complementa en el artículo 28 bis: “Las autoridades federal, locales y municipales, en el ámbito de sus atribuciones, deberán ejecutar programas y acciones tendientes a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas”.

Recién aprobada la reforma constitucional y las modificaciones a la LGE, la SEP emitió el Acuerdo 716 “Lineamientos para la Constitución, Organización y Funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación” y el 717 que contiene los “Lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar”. En ambos documentos se definen un conjunto de prioridades a las que deben responder tanto los planes de mejora de las escuelas como los de los Consejos Escolares de Participación Social. Hay al menos dos que les son comunes. Una es el fomento y mejora de competencias de lectura escritura y matemáticas; la otra se relaciona con el tema de la violencia y la convivencia escolar.

Ni en la Constitución ni en la LGE se exponen los fundamentos que sustentan esta decisión. En el Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013-2018) se presenta un diagnóstico justificatorio de los propósitos, contenidos y estrategias para intervenir en la escuela. En un tono imperativo, se presentan un conjunto de afirmaciones carentes de evidencias o datos que les den sustento.

*“El modelo de gestión institucional que ha prevalecido en la relación con las entidades federativas se ha caracterizado por una instancia de decisión central y por ejecutores estatales. Ese modelo de gestión está alejado del espíritu federalista, pues el gobierno federal ha invadido ámbitos propios de las autoridades locales. La planeación ha estado centrada en los requerimientos de la estructura administrativa y alejada de las necesidades de la escuela. La escuela ha sido la principal receptora de los efectos perniciosos de esta relación. Por un lado, ha padecido una congestión de iniciativas y demandas que por sí sola no puede resolver. De otro, la comunidad escolar está desprovista de apoyos, mecanismos, sistemas y recursos que le faciliten su labor educativa. La ausencia de un marco normativo flexible, actualizado y promotor de la corresponsabilidad por los resultados educativos es una fuerte limitante para el desarrollo de las escuelas. Es indispensable que las autoridades*

*educativas, del ámbito federal y estatal, se organicen para que su actuación gire en torno a las necesidades de la escuela, y no al revés .....Por ello se impulsará una nueva relación con las autoridades educativas estatales, donde la SEP asuma un papel normativo, construyendo en diálogo permanente con las entidades federativas las condiciones para el buen funcionamiento de sus escuelas, garantizando el carácter nacional de la educación y, a la vez, promoviendo la eficacia del sistema a fin de que la escuela y los aprendizajes sean la prioridad de la estructura educativa.” (PSE 2013-2018, p. 4)*

- El sistema básico y la ruta de mejora escolar

Tanto los ordenamientos jurídicos como los propósitos del PSE 2012-2018 se recuperan y resumen en un conjunto de prioridades y condiciones que la SEP ha denominado “Sistema básico de mejora educativa”, a saber: mejora del aprendizaje de la lectura, escritura y matemáticas, disminución del abandono escolar y normalidad mínima. Estos tres aspectos serán reiterados una y otra vez en las iniciativas gubernamentales subsecuentes, como se verá enseguida.

La SEP define la normalidad mínima como conjunto de condiciones básicas indispensables que deben cumplirse en cada escuela pública para el buen desempeño de la tarea docente y el logro de aprendizajes de sus alumnos/as (SEP, 2013c). Sus rasgos característicos son: todas las escuelas públicas brindan el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar; los grupos disponen de maestros/as la totalidad de los días del ciclo escolar, los maestros/as inician puntualmente sus actividades; los alumnos/as asisten puntualmente a todas las clases; los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los alumnos/as y se usan sistemáticamente; el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje; las actividades que propone el docente logran que todos los alumnos/as participen en el trabajo de la clase; todo el alumnado consolida, acorde a su ritmo de aprendizaje, su dominio de la lectura, la escritura y el razonamiento lógico matemático de acuerdo con su grado educativo. El énfasis de esta noción de normalidad está puesto en lo que hacen docentes y alumnos en el aula.

La “Ruta de Mejora”, definida como un sistema de gestión para ordenar y sistematizar procesos de mejora, constituye un “*recurso al que el Consejo Técnico Escolar regresa continuamente para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo escolar ha decidido llevar a cabo en favor de su escuela*” (SEB, 2014:10), es una herramienta impuesta por la SEP para que directores y docentes revisen el grado de cumplimiento de metas verificables respecto a las prioridades ya mencionadas: normalidad mínima de operación escolar, aprendizajes relevantes en lectura, escritura y matemáticas, conclusión oportuna de la educación básica de todos los alumnos y convivencia sana y pacífica en las escuelas. La Subsecretaría de Educación Básica elabora y envía a las escuelas la guía a seguir en cada reunión del Consejo Técnico Escolar.

## 1.1 Líneas estratégicas del Plan Escuela al Centro

El complemento operativo de las prescripciones contenidas en la normatividad antes descrita, es el Plan Escuela al Centro. Por medio de este plan la SEP articula propósitos, contenidos y estrategias en un nodo particular más estratégico que descriptivo, con seis líneas generales de acción directa en las escuelas: nueva plantilla y organización de horarios y calendario, sin reducir el número total de horas; manejo de presupuesto propio; fortalecimiento de Consejos Escolares, depositando en las escuelas la responsabilidad de decidir fechas y horarios de reunión; participación social efectiva; mejoramiento del uso del tiempo escolar; escuelas de verano. Los detalles se exponen en el documento *La escuela al centro. Un nuevo esquema de organización y acompañamiento para las escuelas de educación básica (SEP, 2016)*. La visión o imagen ideal de escuela ubica a todos los agentes educativos alrededor de aulas, docentes y alumnos, aunque la exposición escrita sugiere más bien que el sistema estará encima de las escuelas, dentro de las aulas, vigilando, fiscalizando aspectos clave de la llamada normalidad mínima: recursos, tiempo, espacios, actividades.

Las supervisiones escolares ocupan un lugar estratégico, así lo sugieren los siguientes cambios organizativos y funcionales propuestos: incorporar un apoyo técnico pedagógico y otro de gestión administrativa en cada supervisión y reducir a seis el número de escuelas a supervisar en lugar de diez. Además, los supervisores recibirán capacitación para aplicar un sistema de alerta temprana de alumnos en riesgo de no lograr los aprendizajes esperados así como también una herramienta de observación sistemática en el aula conocida como método Stalling, con la finalidad de “garantizar el uso óptimo del tiempo escolar” (Juárez, 26 de enero de 2016).

El sustento de estas medidas es un estudio del Banco Mundial cuyas conclusiones son: “en el aula, 56 por ciento del tiempo de la jornada se trabaja de forma intensa en actividades pedagógicas.... La meta es alcanzar 85 por ciento del tiempo en labores educativas” (Poy, 5 de febrero de 2016). La observación estará focalizada en las prioridades reiteradas una y otra vez en la LGE, el sistema de mejora continua, los acuerdos 716 y 717 y en la ruta de mejora. La reforma pretende llegar a la escuela afectando sus formas de organización interna, busca controlar el uso del tiempo, el espacio y los medios de enseñanza y aprendizaje en el aula.

## **2. Efectos: hacia la toyotización de la educación escolarizada**

Si la reforma educativa se ha valido de la evaluación como estrategia de control laboral y profesional de los docentes, la autonomía de gestión pretende controlar el uso del tiempo, el espacio y los recursos y actividades de aprendizaje, todos ellos elementos estratégicos del trabajo docente en la escuela. Asegurar el orden en todas y cada una de las aulas así como controlar los insumos involucrados en los procesos de enseñanza y aprendizaje evitando su desperdicio, los rendimientos y logros de aprendizaje medibles vendrán por añadidura. Tal es el razonamiento, así de simple y reduccionista es la visión de los impulsores de la reforma educativa.

La SEP supone que aspectos sustantivos del trabajo en el aula, como lograr que todos los alumnos se involucren en clase, son controlables y previsibles, por tanto exigibles. La noción del tiempo escolar se equipara con el de la jornada laboral, y como tal no admite desperdicio;

las actividades en el aula se reducen a cuestiones meramente operativas que seleccionadas y aplicadas en la cantidad, frecuencia y momento oportuno, producirán los efectos deseados.

Por lo demás, la reiteración tanto en declaraciones y documentos oficiales, respecto a que los contenidos prioritarios son la lectura, la escritura y las matemáticas, conlleva implícitamente una concepción sumamente instrumental del currículo y el aprendizaje escolar. De facto, los planes y programas se reducen a estos contenidos, las evaluaciones del aprendizaje los refuerzan.

Los seis puntos de la escuela al centro están dirigidos a transformar aspectos sustantivos del funcionamiento escolar, constituyen instrumentos para imponer la denominada normalidad mínima bajo la cual subyace una idea de escuela como organización productiva; cual si se tratara de una fábrica de hilados o sábanas, se requiere de técnicos operarios para producir determinado tipo de mercancías, bajo la consigna de trabajar más por el mismo salario.

Todo tipo de educación busca cambiar algo, modificar comportamientos, modos de ser, estar y hacer. En este sentido, la actual reforma es profundamente educativa, pretende derruir la escuela pública forjada en el siglo pasado para sobre sus ruinas, erigir una organización lo más parecida posible a una fábrica de producción masiva de logro educativo. Por eso el Estado no ha escatimado recursos para imponerla, ha decidido emprender una estrategia de guerra a menudo nada sutil. Qué mejor que un aparato de vigilancia fortalecido, supervisores que funjan como capataces de un número reducido de escuelas, apoyados por un staff de directivos engrosado dentro de cada escuela, para asegurar que así sea.

La escuela que se perfila se asemeja a una organización productiva rentable, cuya misión es responder eficazmente a la demanda de mejorar resultados de aprendizaje; se propone un modelo de gestión por resultados que tiene en la “Ruta de Mejora” su principal instrumento. Con los cambios en curso más lo que están por venir, se busca controlar tres elementos sustantivos de la vida escolar, otrora bajo el dominio de los docentes: el tiempo, el espacio y los recursos. El supuesto subyacente es que esto traerá consigo la estabilidad y previsibilidad necesarias para producir una educación de calidad, o lo que es lo mismo, el anhelado logro educativo.

Todo encaja, las iniciativas gubernamentales progresivamente van adquiriendo sentido; en el horizonte se mira el advenimiento de una dictadura, la de una pedagogía empresarial en la que lo único importante es aprender aquello que dicta la organización racional del trabajo, auxiliada por el cronómetro. “El maestro de escuela, en esta concepción, no requiere de grandes conocimientos filosóficos, psicológicos, culturales y humanísticos, sólo necesita unas cuantas competencias específicas y disciplinares, saber ejecutar un número pequeño de operaciones y repetirlas durante la jornada, sin perder tiempo” (Vidales, 2013).

Los cambios en la organización de la escuela constituyen dispositivos de disciplinamiento laboral. El gerenciamiento de los sistemas de mejora continua, aspecto emblemático de la modernización toyotista, se constituye en el principio normalizador unificador de las prácticas educativas en el aula y la escuela (Frigari y Álvarez, 2013:56). Nos encontramos ante un sistema complejo de racionalización integrado por sofisticados dispositivos para intervenir sobre las formas de organización del espacio escolar, las prácticas cotidianas de los docentes en el aula, para incidir finalmente en los aprendizajes de los alumnos. La reforma



educativa recurre al isomorfismo empresarial para equiparar los procesos de enseñanza y aprendizaje que transcurren en las aulas, con los componentes de una línea de montaje y a la escuela como una empresa manufacturera de logro educativo en masa. La introducción del cronómetro ideada por Henry Ford para romper con las prácticas basadas en el oficio y controlar la producción en las fábricas (Coriat, 2011), ha llegado a la escuela mexicana.



## Referencias bibliográficas

- Alvarez, D. (2013) Poder, control y producción de subjetividad en las prácticas laborales del toyotismo. Recuperado de: <http://p3.usal.edu.ar/index.php/miriada/article/view/3106/3752> el 10 de febrero de 2016
- Coriat (2011) El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. México, Siglo XXI
- Figari, C. y Alvarez, D. (2013): Toyotización, control laboral y lógicas de formación corporativas; Revista Ciencias sociales, Número 83, mayo 2013; ISSN 1666-7301; P. 56-62; Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Figari C; Hernández, M (2008): Dispositivos de disciplinamiento laboral en una empresa del sector automotriz. El “mantenimiento total” como espacio de disputa. 4 Seminario de trabajo, UNESP – MARILLA, del 26 al 30 de mayo de 2008, Brasil.
- Flores, D. (2012). Reflexiones alrededor del Método Stallings. Recuperado de <http://palido.deluz.mx/articulos/800> el 12 de febrero de 2016.
- Poy, L. (5 de febrero de 2016) Darán capacitación a supervisores escolares sobre confianza y autoridad. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2016/02/05/politica/012n2pol> el 12 de febrero de 2016
- Padilla, R. (2013) Formación docente en educación media superior: diseños y evaluación de un modelo. México, Universidad de Guadalajara
- Vidales, (2013). La Pedagogía empresarial. Recuperado de: <http://www.educacionfutura.org/la-pedagogia-empresarial/> el 9 de febrero de 2016.

## **Lucía Rivera Ferreiro**

Profesora del Doctorado en Política de los procesos Socio Educativos en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) Ajusco, doctora en Pedagogía por la Universidad Nacional Autónoma de México y miembro del SNI. Sus temas de interés son: reformas educativas en el nivel básico, políticas educativas y prácticas de gestión. Es autora del libro “Supervisoras de Educación preescolar en tiempos de la obligatoriedad”; coautora del capítulo “El lado oscuro de la RIEB”, publicado en el libro *El secuestro de la educación: el sexenio educativo* de Elba Esther Gordillo y Felipe Calderón, México, editado por La Jornada y la UPN. Junto con Roberto González Villarreal, coordinó el libro *Gestión de la violencia escolar* editado por la UPN.

## **Roberto González Villarreal**

Profesor del Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional. Doctor en economía. Estudió en el ITESM y en la UNAM. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Sus últimos libros son *La violencia escolar. Una historia del presente* (UPN, 2011); e *Historia de la desaparición. Nacimiento de una tecnología represiva* (Terracota, 2012). *El acontecimiento #YoSoy132. Crónicas de la multitud* (Terracota, 2013). *La gestión de la violencia escolar* (UPN, 2014). *Ayotzinapa, la rabia y la esperanza* (2015). *Líneas de investigación: movimientos sociales en el capitalismo cognitivo; violencia escolar y educación laica.*