

ARTÍCULO ORIGINAL

Gestión escolar y calidad educativa

School management and educational quality

Fernando Javier García Colina^I, Saúl Crispín Juárez Hernández^I, Lorenzo Salgado García^{II}

I Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.

II Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo esclarecer los factores asociados, en la actualidad, a la gestión educativa en el contexto mexicano, a partir de la reforma de la enseñanza orientada en el año 2015. Se exponen las consideraciones indispensables para alcanzar los resultados que tal reforma pretende alcanzar y, a su vez, quedan definidas algunas interrogantes que han de ser evacuadas en el contexto de las políticas educativas dentro de las instituciones de educación media y superior.

PALABRAS CLAVE: dirección escolar, pertinencia educativa, pilares de la educación.

ABSTRACT

The present work aims at clarifying the factors currently associated with educational management in the Mexican context, starting with the reform of education oriented in 2015. The essential considerations to achieve the results of such reform are exposed. It aims to achieve and, in turn, some questions are defined that have to be evacuated in the context of educational policies within the institutions of secondary and higher education.

KEYWORDS: *school direction, educational relevance, pillars of education.*

Introducción

Administrar una escuela y generar procesos cualificados en la comunidad educativa – directores, docentes, padres de familia, alumnos, servicios generales y sociedad–, demanda competencias más especializadas en los sujetos que dirigen estas instituciones.

Tales demandas implican experiencias de procesos cognitivos de mayor dificultad, a partir de la consideración de aspectos como las interrelaciones, el liderazgo, los conocimientos, los procedimientos pedagógicos, el manejo de aspectos legales,

económicos, tecnológicos, entre otros, que modelan la situación humana en las relaciones de estas instituciones. La complejidad de este «deber hacer» se traduce en el binomio gestión escolar que, para muchos especialistas, constituye un constructo polisémico.

Sin embargo, a través del tiempo y de los hallazgos realizados por los estudiosos de la administración escolar, se pudiera encontrar una explicación congruente con tal término. La gestión es el todo, ya que articula procesos teóricos y prácticos para favorecer el mejoramiento continuo de la calidad, equidad y pertinencia de la educación, mientras que la administración es una parte del todo, que tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo que se infiere que para una buena gestión es necesario tener un buen esquema administrativo, es decir, la buena administración es eje fundamental para la buena gestión. La administración se convierte en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

También se ha intentado generar una explicación aceptable de lo que se entiende por calidad educativa, como parte inherente al proceso de gestión educativa.

1. Administración y gestión escolar

Uno de los constructos que más revuelo ha causado en el ámbito de la educación es la gestión escolar. Mientras algunos aceptan que no existe definición precisa, Antúnez (2000) distingue la gestión como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de ciertos objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo.

Este planteamiento remite a considerar el trabajo conjuntado de actores directos e indirectos liderados por una persona (gestor o director).

Los actores directos en los recintos escolares son: directores, profesores, padres de familias y educandos. Los actores indirectos son las personas que contribuyen a lograr los propósitos educativos, es el caso de enfermeras, psicólogos, conferencistas, es decir, todos ellos concebidos como personas interdependientes en el logro de una misma tarea.

Aun así, son los directores quienes con conciencia y conocimiento de la repercusión y alcance de sus decisiones y acciones impactarán a la comunidad educativa y quienes debieran prepararse para jugar el rol administrativo que les corresponde.

La administración es la tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de resultados (Garza, 2002). Ello se consigue en la medida en que el director o gestor contribuya a la consecución de metas en forma eficiente y eficaz, mediante interrelaciones que propicien el deseo de aportación de los demás. Es decir, desarrollar el trabajo en equipo, conjuntar los esfuerzos cooperativos, satisfacer las expectativas, modelar soluciones prácticas a las problemáticas que se presentan, en suma, responder a las necesidades que cada momento y situación presente, a partir del uso de las habilidades técnicas, humanas, de percepción del entorno para plantear y resolver problemas.

Por su parte, Henry Fayol (Reyes, 2004) concibe la administración como la tarea de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En un ambiente tan multidisciplinar como este se precisan directores capaces y capacitados para poner en práctica estas acciones, o sea, fijar metas, prever el futuro, anticiparse a las situaciones, por tanto, ser proactivo. De manera que organizar, dirigir y coordinar son tareas que no solamente quedan en exclusividad del director, sino que también se requiere compartirlas con los demás participantes del proceso. En cuanto al control es necesario involucrar a los diferentes actores, estudiantes, maestros, comunidad y padres de familia (figura 1).

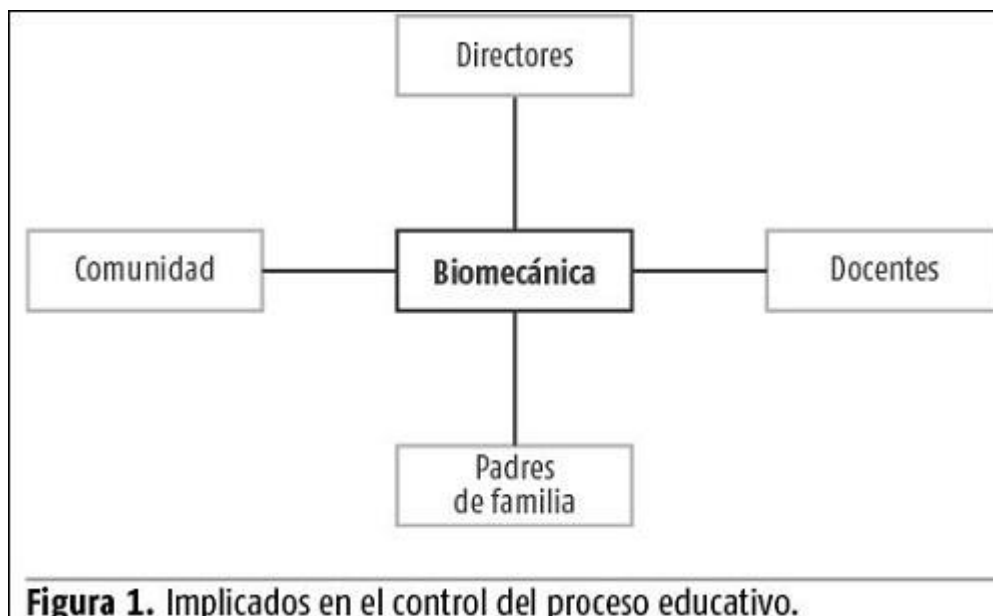


Figura 1. Implicados en el control del proceso educativo.

En este escenario se pueden identificar a los directores (administradores o líderes) de las instituciones escolares como los responsables de organizar, planear e integrar diseño y evaluación del hecho educativo, apoyados siempre en su equipo, pues «dirigir una escuela supone influir en la conducta de los miembros de la comunidad con el fin de que realicen determinadas tareas que son resultado de los objetivos fijados en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos» (Fayol, citado por Reyes Ponce 2004, p. 115).

Tanto directores como formadores son esenciales en el logro de los aprendizajes de los educandos, mientras los gestores se dedican a las tareas propias de su injerencia, «en el caso de los docentes, la participación de la gestión es inherente al desempeño de su trabajo profesional» (Fayol, 1987).

Por un lado, se identifican las actividades propias de la profesión (pedagógicas, didácticas, de planeación del conocimiento científico y su hacer diario), y por otra las relativas al trabajo colaborativo y las interrelaciones de todo el personal con intención y dirección de los implicados en el proceso educativo, teniendo en cuenta, por supuesto, la identidad de la institución.

Namo de Mello (1999) refiere que el modelo de gestión es el conjunto de estrategias diferenciadas y dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente reconocidas y caracterizadas, lo que serían los objetivos de corto y mediano plazo.

Nuevamente en este acercamiento para determinar lo que implica la gestión escolar, se encuentra el trabajo conjuntado de directores, docentes, padres de familia, comunidad en general y alumnos, teniendo en perspectiva la ampliación de oportunidades y el mejoramiento de la calidad del aprendizaje (Namo de Mello, 1999).

De modo que ha de considerarse que lo sustancial en este modelo es buscar, a través de los distintos actores, la calidad educativa de las organizaciones escolares en un intento por construir mejores formas de vida para los educandos y vida digna y satisfactoria para ellos. Sin embargo, ¿qué relación existe o se da entre gestión escolar y calidad educativa?, ¿qué se entiende en este ámbito por calidad educativa?, ¿quienes demandan educación de calidad? Estas interrogantes y otras son urgencias explicativas que deben realizarse como un marco de referencia para comprender el impacto que esta gestión tiene en el terreno organizacional escolar.

2. Gestión escolar y calidad

Hace 40 años, los directivos educacionales no estaban urgidos de transformaciones en los procesos con que estaba organizada la educación. El entorno era apacible y presuntamente se avanzaba, por lo que no existía gran interés en cambios sustanciales. Es preciso reconocer que la educación siempre fue más conservadora que los negocios y el mundo empresarial más urgido de adecuada sintonía con el entorno.

En esos tiempos, la mayoría de los países latinoamericanos tendieron a desatender las funciones de configuración del sistema para centrarse en las rutinas de prestación del servicio. El resultado fue que, a raíz de los profundos cambios en las estructuras macro sociales, el sistema educativo ingresó en un acelerado proceso de desconfiguración, derivado de la pérdida de eficacia. Aun eran incipientes los impactos de una globalización que transformaría las prácticas cotidianas, las formas organizativas y luego cuestionaría todos los supuestos sobre los que se levanta la praxis de los educadores y de los administradores.

La gestión escolar en estos años ha separado las actividades administrativas de las actividades técnicas, docentes y pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directivos (administración general), lo que confirma la existencia de un grupo de acciones homólogas con un alto enfoque racional y comunes a un banco, una tienda de departamentos o un hospital, donde maniobran programas operativos de recursos materiales, financieros y humanos, así como el control de un adecuado funcionamiento de los servicios y procesos. Y es que Fayol (1987) precisaba el convencimiento de que, a través de la aplicación de sus principios de administración científica, se podría racionalizar la acción de todas las personas y de cualquier servicio, asegurando un funcionamiento regular, previsible, óptimo y eficiente.

Esta tendencia general y reduccionista de ver el proceso administrativo separado de su contenido educativo, lo tipifica como un modelo rígido de organización que limita la propia concepción de la educación y su dinámica.

El modelo administrativo simplifica el entorno, lo obvia y cierra las relaciones del sistema organizacional, desde la perspectiva de la administración desconoce diferencias en cada uno de los docentes, en las poblaciones estudiantiles, en los salones estudiantiles, en las necesidades específicas y en los reclamos de los familiares.

La supervisión que el modelo administrativo reclama es restringida muchas veces a observar la adecuación de las conductas frente a un reglamento general y abstracto que las especifica.

La cultura burocrática administrativa ha hecho de las escuelas los lugares donde menos se discute de educación. Se está dinamitando la premisa fundamental en el sentido de que en la base de la institución educativa se encuentran relaciones de naturaleza pedagógica.

Los organismos empresariales y civiles demandan del gobierno educación de calidad. Como puede notarse, esta problemática implica a la sociedad, a la familia y a los diferentes organismos que solicitan un mayor acercamiento a la realidad de formación, a través de procesos que permitan la satisfacción del servicio educativo para todos.

Sin embargo, existe una nueva interrogante: ¿qué se entiende por calidad? Lavín *et al.* (2002) sostienen que «gestionar la calidad en un establecimiento escolar se entiende como la puesta en marcha de un sistema que permite establecer una política

de calidad, con estrategias, objetivos y procedimientos de evaluación permanente» (p. 31).

Se entiende la calidad como filosofía de gestión de las organizaciones educativas, constituye una referencia pertinente por su condición de paradigma, que incluye valores, principios y procedimientos. Además, es considerada en los ambientes especializados en el estudio de las organizaciones como la estrategia de progreso por excelencia para las instituciones educativas y sus diferentes participantes.

Por otro lado, ¿todos los actores entienden la calidad educativa del mismo modo? Según el «Diccionario de la Real Academia Española» (2015) «calidad» significa propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie. El término en sí resulta polisémico y, por demás, subjetivo, de hecho, actualmente, es una de las nociones más importantes en el mundo de las organizaciones, de allí su importancia en procurar delimitarla.

La calidad hace alusión al grado de cumplimiento de objetivos educativos, este modelo fue adoptado del mundo industrial. Se tomó como aspecto positivo la posibilidad de «medir» resultados y como negativo, básicamente, la asociación de la institución educativa con la empresa, lo que no debiera ser así ya que el «producto» aprendizaje es mucho más complejo que cualquier producto empresarial, pues en él existen aspectos y dimensiones difícilmente ponderables, básicamente la relación educativa es una relación humana donde la conducta y circunstancias no son fáciles de estructurar y hasta impredecibles en muchos casos. Sin embargo, la calidad más que explicable y definible para los padres de familia y los estudiantes, es aquella que responde a sus necesidades, demandas y expectativas, la cultura escolar, el clima e interacciones que en ella se dan, el cumplimiento de compromisos, los recursos humanos, tecnológicos, la formación permanente de su capital intelectual, el trabajo en equipo y los proyectos de la organización.

La Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE) (Rivadeo, 2008) define la educación de calidad como aquella que «asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta» (p. 2). Es necesario promover el desempeño competente de los educandos y de los formadores para responder a los requerimientos del entorno cultural, económico, social y político:

La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados (Mortimore, 2008, p. 2).

2.1. Elementos fundamentales de calidad

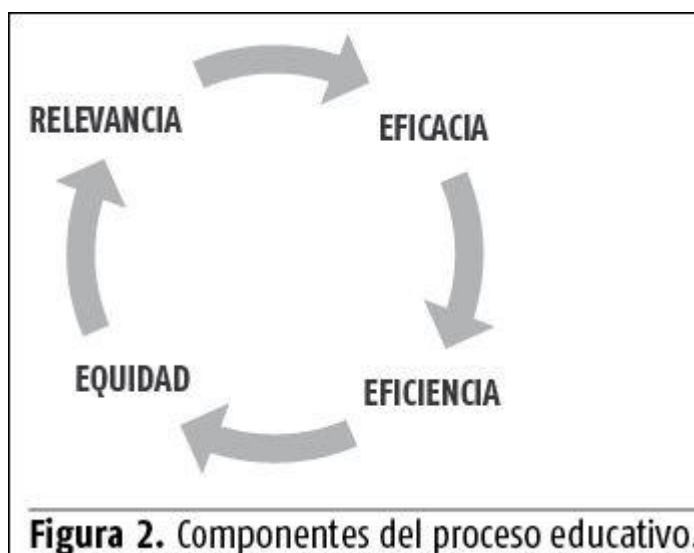
Viveros (2002) considera que la calidad se establece a través de trece principios:

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez.
2. Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno).
3. Buscar soluciones y no justificar errores.
4. Ser optimista a ultranza.
5. Tener buen trato con los demás.
6. Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
7. Ser puntual.

8. Colaborar con amabilidad con los compañeros del equipo de trabajo.
9. Aprender a reconocer los errores y procurar enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y el equipo de trabajo.
12. Ser responsable y generar confianza en los demás.
13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Cada uno de los principios anteriores tiene cabida oportuna en los procesos e interacciones que se realizan en los centros escolares, y que tanto administrativos como docentes, padres de familia y alumnos deberían observar en aras de alcanzar los objetivos de formación y compromiso.

El constructo calidad es un concepto muy difícil de definir, aun así, para Schmelkes (1996) hablar de calidad es considerar cuatro componentes fundamentales que deben observarse en un proceso educativo y, sobre todo, en los resultados del mismo. Estos cuatro indicadores de calidad son relevancia, eficacia, equidad y eficiencia (figura 2).



Este autor asegura que la escuela debe ser capaz de ofrecer, según su demanda real y potencial, aprendizajes relevantes para la vida actual y futura de los usuarios y para las necesidades de la sociedad en la que se desenvuelven, lo que asegure cobertura y permanencia de los alumnos en la institución.

Si se analiza a conciencia este enfoque se halla gran deserción en los grupos y alumnos ciclo tras ciclo. Por ejemplo, hay grupos que inician con 40 alumnos y en el siguiente quedan solo 27 de los matriculados originalmente. Lo que significa un 67,5 % del grupo original, es decir el 32,5 %⁽¹⁾ no permanece en la institución escolar. Podría suponerse y pensar que es debido a otros factores como la situación económica, en vista de que en algunos hogares los estudiantes deben trabajar en lugar de continuar sus estudios para generar los recursos que ayuden a sostener la familia. Sin embargo, cuando alumnos y padres (clientes) se hallan satisfechos, procuran sacrificar su economía a favor de una educación formal que les garantice el logro de los objetivos sociales e individuales en cuanto a su formación y preparación.

El indicador eficacia para Schmelkes (1996) se logra cuando se alcanzan objetivos relevantes con la totalidad de los educandos que cursan el nivel o grado en el tiempo previsto para ello. Incluye y asegura cobertura, permanencia, promoción y aprendizaje real.

Como en las instituciones de educación existen considerables índices de reprobación en las distintas asignaturas, es realmente imposible alcanzar los indicadores de calidad ya mencionados, y que valdría la pena asegurar mediante un estudio minucioso y real en cada uno de los centros escolares.

En cuanto al indicador equidad, Schmelkes (1996) comenta que para que exista calidad se debe partir de reconocer la diversidad de los alumnos, por lo que es necesario ofrecer apoyos diferenciados para lograr los objetivos educativos, de modo que sea equiparable para todos. Esto sugiere dar mayor atención y apoyo a los que poseen menos posibilidades. Si se compara lo expuesto con lo que se encuentra en las aulas y más aún con lo que se comenta en las reuniones de consejo técnico, se observa que la equidad no es precisamente un elemento considerado por directores y profesores, ya que en dichas reuniones se llega a sugerir que desde el principio se hagan exámenes que determinen quiénes deben ser parte o no de estas organizaciones educativas, pues aquellos que tengan bajos resultados no deben integrarlas. ¿Acaso a esto se le puede llamar equidad?

La eficiencia, por su parte, se observa cuando al comparar dos situaciones o sistemas se logran resultados similares con menores recursos. En algunos planteles educativos sí se podría hablar de eficiencia, pues los resultados son similares aun cuando algunas escuelas cuentan con equipos de enciclomedia en educación básica, mientras que otras no la tienen y los logros son más o menos los mismos.

Para el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) en México, una educación de calidad debe contener, además de los cuatro factores mencionados (pertinencia, eficacia interna y externa), impacto y suficiencia.

Ciertamente, es complejo hablar de calidad. Sin embargo, los indicadores analizados ofrecen un acercamiento y colocan un foco rojo para distinguir la educación pertinente. En cuanto a la eficacia interna y externa existen indicadores que permiten visualizar a la institución como una organización capaz de satisfacer tanto su propio entorno como a la sociedad, y su importancia por los logros que impactan directamente en su reconocimiento social.

A su vez, Anda (1995) manifiesta que, en una organización, encaminada hacia la calidad, se deben tomar en cuenta los siguientes requisitos:

1. Se debe ser constante en el propósito de mejorar el servicio y el producto.
2. Al estar en una nueva era económica, se está obligado a ser más competente.
3. El servicio o producto desde su inicio debe hacerse con calidad.
4. El precio de los productos debe estar en relación con su calidad.
5. Se debe mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio para optimizar la calidad y la productividad, y abatir así los costos.
6. Establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.
7. Se debe procurar administrar con una gran dosis de liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su propio desempeño.
8. Se debe crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.
9. Deben eliminarse las barreras interdepartamentales.
10. A los trabajadores en lugar de metas numéricas se les debe trazar una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.
11. El trabajador debe sentirse orgulloso del trabajo que realiza.
12. Se debe impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo.

13. Se deben establecer todas las acciones necesarias para transformar la empresa hacia un fin de calidad.

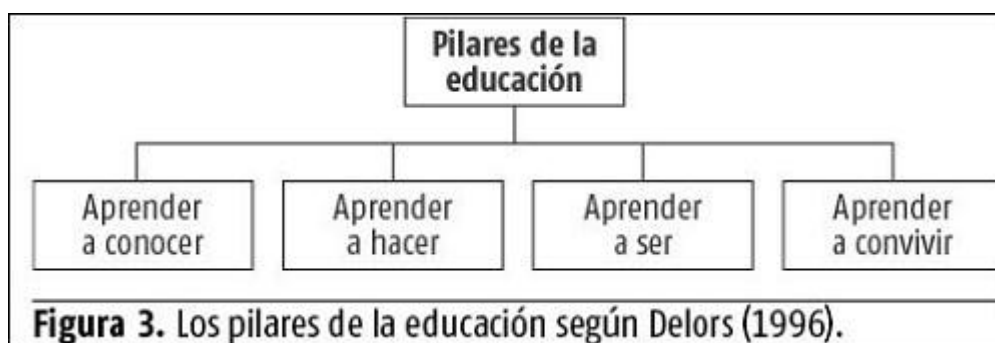
Se constata que las escuelas tienen escasa tecnología dedicada a los procesos educativos, mala planeación administrativa y pedagógica, un abultado porcentaje de alumnos con bajos conocimientos y rendimientos en las asignaturas y, por ende, bajos promedios que repercuten en el logro de competencias, así como carencia de perfeccionamiento pedagógico en los docentes. Estas reflexiones nos llevan a plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Qué relación existe entre la gestión escolar y la calidad de los centros educativos?
2. ¿Cómo repercute la mala calidad educativa en la economía de la familia?
3. ¿Cómo mejorar los procesos educativos en las instituciones escolares de nivel básico?

Estas y otras interrogantes necesitan ser contestadas a través de un estudio objetivo que intente, más que responder literalmente los cuestionamientos anteriores, encontrar las estrategias que permitan solventar los problemas que las instituciones educativas están viviendo, y que tienen que ver con el trabajo de los directores (administradores) y de los docentes, según los estilos de aprendizaje, dimensiones pedagógicas y los pilares de la educación.

3. Pilares de la educación

Otra de las cuestiones fundamentales que todo buen gestor escolar debe tener en cuenta son los pilares de la educación. Según Delors (1996) se identifican de la siguiente manera (figura 3).



3.1. Aprender a conocer

Este tipo de aprendizaje, que tiende menos a la adquisición de conocimientos clasificados y codificados que al dominio de los instrumentos mismos del saber, puede considerarse a la vez medio y finalidad de la vida humana.

Constituye un medio pues consiste en aprender a comprender el mundo circundante, al menos suficientemente para vivir con dignidad, desarrollar capacidades profesionales y establecer una comunicación con las demás personas. Como fin, su justificación es el placer de comprender, de conocer, de descubrir.

Aunque el estudio, sin aplicación inmediata, esté cediendo terreno frente al predominio actual de los conocimientos útiles, la tendencia a prolongar la escolaridad e incrementar el tiempo libre deberá permitir, a un número cada vez mayor de adultos,

apreciar las bondades de los saberes y de la investigación individual. El incremento del conocimiento permite comprender mejor las múltiples facetas del propio entorno y favorece el despertar de la conciencia y el deseo de la ciencia.

3.2. Aprender a hacer

Aprender a conocer y aprender a hacer son, en gran medida, indisolubles. Pero el segundo aspecto está más estrechamente vinculado a la cuestión de la formación profesional: ¿cómo enseñar al alumno a poner en práctica sus conocimientos? y, al mismo tiempo, ¿cómo adaptar la enseñanza al futuro mercado de trabajo, cuya evolución no es totalmente previsible? Cada individuo debe, en primer lugar, ser él mismo para luego ser con los demás, fomentar el desarrollo de competencias específicas que le permitan impulsar la iniciativa y el trabajo en equipo, que conduzca a cualificación técnica y científica, pero que implique asumir riesgos, compromisos y responsabilidades, lo que adquiere relevancia en el trabajo de los administradores educativos de escuelas de educación básica y sus colaboradores.

3.3. Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás

Sin duda, este aprendizaje constituye una de las principales empresas de la educación contemporánea. Constantemente, la violencia que impera en el mundo contradice la esperanza que algunos habían depositado en el progreso de la humanidad. La historia humana siempre ha sido conflictiva, pero existen elementos nuevos que acentúan el riesgo, en particular, el extraordinario potencial de autodestrucción que la humanidad misma ha creado durante el siglo XX. Por lo tanto, cada administrador escolar debe prepararse y formar a sus docentes en aras de lograr una mejor educación, que genere una nueva identidad ciudadana, que promueva el conocimiento del otro a través de proyectos y objetivos comunes, donde la tolerancia, empatía y respeto mutuo permitan un conocimiento y reconocimiento sano del otro.

3.4. Aprender a ser

La educación debe contribuir al desarrollo global de cada persona: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual, espiritualidad. Todos los seres humanos deben estar en condiciones, sobre todo por la educación recibida en la niñez y las vivencias de la juventud, de dotarse de un pensamiento autónomo y crítico y de elaborar un juicio propio, para determinar por sí mismos qué deben hacer en las diferentes circunstancias de la vida, especialmente, cuando se trata de personas con entornos tan disímiles, con problemáticas tan distantes, pero que impactan en quienes conviven con ellos.

Conclusión

En suma, alcanzar la calidad educativa en las instituciones escolares de cualquier nivel requiere, más que de una buena voluntad, de la interrelación de la gestión educativa con la calidad de los procesos de enseñanza, la conexión con las teorías pedagógicas y del desarrollo humano, la vinculación en el marco de la relación académica con una comunidad en aras de transformar la sociedad y la consecución de recursos tecnológicos y financieros que mejoren cada uno de los procesos. Donde los administradores tienen una tarea relevante por realizar, para lo cual deben prepararse como tales, pues son los gestores de una educación de calidad.

El logro de aprendizajes de calidad es uno de los múltiples retos a los que se enfrentan las comunidades educativas actualmente, lo cual exige hacer énfasis en la formación de los niños, adolescentes, jóvenes y adultos que aspiran a una vida mejor.

La educación con calidad busca formar ciudadanos capaces de comprender las complejas interrelaciones existentes entre ciencia, tecnología y los ámbitos social, económico, político y cultural, con el fin de que, en el futuro, independientemente de su esfera de actividad, cuenten con herramientas imprescindibles para participar en la toma de decisiones que contribuya a construir una sociedad más justa, más sana y más humana.

Conjuntar calidad educativa y procesos de gestión, que tributen al mejoramiento del ser humano y de la sociedad, requiere atar fuertemente los pilares de la educación a la vida de los administradores, docentes, padres de familia y los respectivos estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDA GUTIÉRREZ, CUAUHTÉMOC (1995): *Administración y calidad*, LIMUSA Noriega, México.
- ANTÚNEZ, SERAFÍN (2000): *Organización escolar y acción directiva*, Editorial SEP, Biblioteca para la actualización del maestro, México.
- DELORS, J. (1996): «Los cuatro pilares de la educación», en *La educación encierra un tesoro*, UNESCO, México, pp. 89-103.
- FAYOL, HENRI (1987): *Principios de la administración científica*, Editorial Ateneo, Buenos Aires.
- GARZA TREVIÑO, JUAN GERARDO (2002): *Administración contemporánea*, Mc. Graw Hill, México.
- LAVÍN, S.; S. DEL SOLAR; M. FISCHER y J. C. IBARRA (2002): *La Propuesta CIGA: Gestión de Calidad para Instituciones Educativas*, LOM Ediciones, Chile.
- NAMO DE MELLO, GUIOMAR (1999): *Nuevas propuestas para la gestión educativa*, Ed. SEP, Biblioteca para la actualización del maestro, México.
- MORTIMORE, J. (2008): *Educación y sociedad*, Editorial Falcon Hive, España.
- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2015): «Diccionario de la Real Academia Española», <<http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>> [12/12/2016].
- REYES PONCE, AGUSTÍN (2004): *Administración moderna*, Ed. Limusa Noriega, México.
- RIVADEO, C. (2008): *Educación y sociedad*, Ed. Falcon Hive, España.
- SCHMELKES, SYLVIA (1996): «La gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación básica», documento inédito del Primer Curso Nacional para Directores de Educación Primaria, SEP, México.
- VIVEROS PÉREZ, JESÚS ALBERTO (2002): «Apuntes de principios y modelos de calidad», <<http://setebc.wordpress.com/2009/04/16/exigen-a-gobierno-educacin-de-calidad/>> [12/12/2016].

Recibido: 4/9/2017

Aceptado: 10/2/2018

Fernando Javier García Colina. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México. Correo electrónico: colinag2001@yahoo.es

Saúl Crispín Juárez Hernández. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México. Correo electrónico: sauljh18@hotmail.com

Lorenzo Salgado García. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.
Correo electrónico: l_salgadamx@yahoo.com.mx

NOTAS ACLARATORIAS

1. Datos tomados de los cuadros de matriculados al inicio y al final del ciclo escolar 2008-2009.