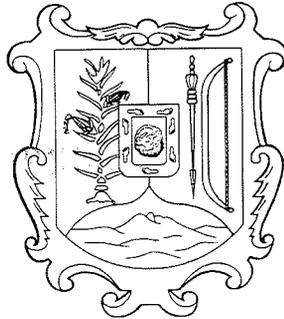


SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA



Universidad Pedagógica Nacional

SEP



COH. T

LA GESTION: FACTOR QUE PRECISA
LOS QUEHACERES Y RENDIMIENTOS
EN LA ESCUELA

TESIS EN LA MODALIDAD DE INVESTIGACION DE CAMPO

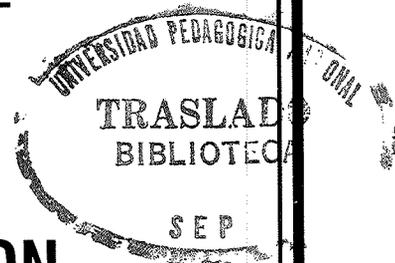
Presentan las C. C.

Esmeralda González Franco
Angélica María Mendoza Ruiz
Elia Villa Jacobo

Para obtener el Título de:

LICENCIADAS EN EDUCACION

Tepic, Nayarit, Marzo del 2000



DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

Tepec, Nayarit; a 12 de mayo del año 2000.

C. PROFRA. ESMERALDA GONZALEZ FRANCO
P R E S E N T E .

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: "LA GESTION , FACTOR QUE PRECISA LOS QUEHACERES Y RENDIMIENTOS EN LA ESCUELA", Opción: Investigación de Campo.

A propuesta de la Asesora C. Profra. ROSARIO LETICIA VILLARREAL ARCEGA, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.



SEP
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA/
NACIONAL
UNIDAD U P N 181
TEPIC NAYARIT

ATENTAMENTE
EL PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION
DE LA UNIDAD UPN 181


MTRO. ENRIQUE FIGUEROA ROMERO

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

Tepic, Nayarit; a 12 de mayo del año 2000.

C. PROFRA. ANGELICA MARIA MENDOZA RUIZ
PRESENTE.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: "LA GESTION , FACTOR QUE PRECISA LOS QUEHACERES Y RENDIMIENTOS EN LA ESCUELA", Opción: Investigación de Campo.

A propuesta de la Asesora C. Profra. ROSARIO LETICIA VILLARREAL ARCEGA, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.



SEP
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD U P N 181
TEPIC NAYARIT

ATENTAMENTE
EL PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION
DE LA UNIDAD UPN 181

Enrique Figueroa Romero
MTR. ENRIQUE FIGUEROA ROMERO

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

Tepic, Nayarit; a 12 de mayo del año 2000.

C. PROFRA. ELIA VILLA JACOBO
PRESENTE.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: "LA GESTION , FACTOR QUE PRECISA LOS QUEHACERES Y RENDIMIENTOS EN LA ESCUELA", Opción: Investigación de Campo.

A propuesta de la Asesora C. Profra. ROSARIO LETICIA VILLARREAL ARCEGA, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.



SEP
**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA/
NACIONAL**
UNIDAD U P N 181
TEPIC NAYARIT

ATENTAMENTE
EL PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION
DE LA UNIDAD UPN 181

[Handwritten signature]
MTRO. ENRIQUE FIGUEROA ROMERO

Dedicatoria

Dedico y agradezco a quienes desde el principio de mi carrera me apoyaron para que las cosas salieran mejor: a mi madre; a mi padre que paz goza; a mi esposo David por su gran confianza y deseos de verme como una esperanza con futuro.

A mi hija Perla para que sus estudios los vea como metas para seguir adelante.

A mis hermanos, que de una manera u otra estuvieron conmigo hasta el final de mi carrera.

Esmeralda González Franco

Agradezco a mi esposo y a mi hijo Angel Adrián para que vea este ejemplo de superación y logre ser alguien en el futuro.

A mis padres y hermanos que de una forma u otra siempre estuvieron conmigo.

Especialmente a mi hermano Antonio que siempre se preocupó porque tuviera una mejor forma de vida.

A la familia Chávez González porque nunca me dejaron en los momentos más difíciles de mi carrera.

Angélica María Mendoza Ruiz

Dedico y agradezco a mis padres por darme la segunda oportunidad de superación; a mi hija Alexa Guadalupe, para que se forje metas a futuro; a mi amiga Leticia Güitrón, por apoyarme todo el tiempo a lo largo de mi carrera; a la familia Jacobo Centeno que son como mis segundos padres.

A un amigo que siempre me apoya en los momentos más difíciles de mi vida.

A los maestros que trabajan en este ciclo escolar 1999-2000 de la comunidad de Ranchos de Arriba, por darme alientos para encontrar mi plaza.

Elia Villa Jacobo

AGRADECIMIENTO

Este trabajo es el resultado de cada uno de los aprendizajes adquiridos en esta institución. Imaginemos que este libro en su tiempo fue semilla y que cada uno de los asesores con sus sugerencias regaban esta planta, con el tiempo llegó a ser una flor con un color y olor hermoso, esa flor es este libro, que significa la construcción de un nuevo conocimiento.

Con mucho cariño se lo dedicamos a alguien que con palabras alentadoras nos apoyó todo el tiempo. Al Profr. Abel Resendiz Ortiz, fundador del Proyecto Alternativas. A personas que creyeron en este proyecto, que nos dieron herramientas para integrarnos a un grupo con mucha experiencia en el campo de la docencia.

Estas personas son: la Profra. María Norzagaray Camargo y la Profra. Leticia Villarreal.

A alguien que todo el tiempo se preocupó por la preparación de cada una de nosotras, a la Profra. Laura Irene Viera Hernández.

A nuestros queridos alumnos y padres de familia que nos apoyaron en esta etapa de nuestra vida profesional.

Gracias queridos Maestros,

Gracias querido Proyecto,

Gracias queridos Niños,

Gracias queridos Padres de Familia,

Ustedes fueron nuestro pilar profesional . . .

Gracias, mil gracias.

Atentamente

Equipo Alternativas

PROLOGO

La UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD 181, TEPIC, asume responsablemente su compromiso de "Educar para transformar". Para tal fin, en el presente caso sigue la línea investigativa que fortalece y acrecienta con sus hallazgos la tarea cotidiana del maestro en el grupo y permite, además, con el análisis crítico de este reporte, reflexionar en torno a la toma de decisiones de quienes ejercen el rol de directivos en las instituciones de educación primaria.

Internarnos en el proceso que siguió esta investigación, proporciona un mejor conocimiento respecto al paradigma cualitativo-fenomenológico, en el que, teórica y metodológicamente está fundamentado el presente estudio.

A partir del planteamiento problemático que aparece en el primer capítulo se despierta el interés por descubrir si las hipótesis planteadas por el equipo investigador son coincidentes con las que el propio lector se plantea. En cuanto marco contextual, es importante referirnos a la acuciosidad con que los autores recabaron información de tal forma que nos dibujan con la magia del signo escrito, las condiciones socio históricas de la escuela y comunidad en la que se desarrolló la investigación.

Considero pertinente hacer una especial referencia, tanto al instrumental como a las técnicas utilizadas, para recolectar información como el Diario de Campo, Matrices Factuales, Técnicas de Triangulación y Mapas Conceptuales, que nos llevan posteriormente a Inferencias Científicas.

Por otra parte, es indispensable mencionar que la realización de este trabajo únicamente pudo llevarse a efecto con la entrega personal y el compromiso responsable de las distinguidas estudiantes:

**Elia Villa Jacobo
Esmeralda González Franco y
Angélica María Mendoza Ruiz**

a quienes reitero mi admiración y respeto, así como mi agradecimiento por haberme permitido transitar por ese fascinante camino de la indagación educativa.

Deseo señalar que esta investigación se inserta en un Proyecto Nacional auspiciado por la Secretaría de Educación Pública, para conocer los elementos que impactan en el aprovechamiento o retroceso de los alumnos de Quinto Grado y el desempeño del Director en relación a la Práctica Docente cotidiana. El Proyecto Microinvestigativo está diseñado para estudiar el comportamiento de escuelas primarias urbanas, urbanas marginales, rurales, bilingües y biculturales; A La Universidad Pedagógica Nacional - Unidad 181, con su inclusión a dicho proyecto, le permite consolidar sus líneas de investigación en Gestión Escolar y Práctica Docente, que posteriormente sustentarán la implementación del Post-Grado que se ofertará a los profesores de la entidad.

A los Servicios de Educación Pública en el Estado de Nayarit, y especialmente al Departamento de Evaluación, nuestro reconocimiento.

Mtra. Rosario Leticia Villarreal Arcega
Asesora de Tesis

INDICE

INTRODUCCIÓN

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO I. FORMULACION DEL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.1. Antecedentes..... | 3 |
| 1.2. Delimitación del problema de investigación..... | 4 |
| 1.3. Justificación..... | 6 |
| 1.4. Objetivos..... | 10 |
| 1.4.1 Objetivo General..... | 10 |
| 1.4.2 Objetivos específicos..... | 11 |
| 1.5 Hipótesis..... | 11 |
| CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL CONTEXTUAL..... | 13 |
| 2.1 Marco referencial..... | 13 |
| 2.2. Ubicación de la comunidad..... | 14 |
| 2.2.1 Origen de la comunidad..... | 16 |
| 2.2.2 Economía..... | 17 |
| 2.2.3 Vivienda..... | 18 |
| 2.3. Los maestros y su integración con lo social..... | 18 |
| 2.4. La educación y su importancia..... | 20 |

| | |
|--|----|
| 2.4.1. La flexibilidad de los supervisores..... | 21 |
| 2.5. Espacio físico del contexto escolar | 25 |
| 2.6. La Gestión como principal factor para mejorar la infraestructura (Directivos o Gobierno) | 26 |
| 2.7. Factores escolares | 27 |
| CAPITULO III. MARCO TEORICO..... | 30 |
| 3.1. Las interacciones como parte fundamental de los seres humanos | 33 |
| 3.2. Naturaleza e importancia del problema de investigación | 33 |
| 3.3. Conceptos de Práctica Docente..... | 36 |
| 3.4. El Director como autoridad en la escuela | 39 |
| 3.5. Gestión Escolar en el presente | 42 |
| CAPITULO IV. METODOLOGÍA | 44 |
| 4.1. Herramientas utilizadas en la investigación | 44 |
| 4.1.1. Entrevista con padres de familia y alumnos..... | 46 |
| 4.1.2. Matriz de entrevistas de enfoque a madres de familia | 48 |
| 4.1.3. Matriz de entrevistas a grupos de enfoque de alumnos | 52 |
| CAPITULO V. LIMITACIONES..... | 54 |
| 5.1. Obstáculos al realizar la investigación de campo | 54 |
| CAPITULO VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 56 |

| | |
|---|----|
| 6.1. Matriz factual de gestión escolar..... | 56 |
| 6.2. Matriz de despliegue | 57 |
| 6.3. Matriz de frecuencia de gestión escolar..... | 62 |
| 6.4. Informe de la matriz de frecuencias | 63 |
| 6.5. Matriz de triangulación. Gestión escolar | 64 |
| 6.6. Matriz de inferencias | 66 |
| 6.7. Mapa conceptual. Gestión escolar..... | 67 |
| CONCLUSIONES..... | 69 |
| SUGERENCIAS..... | 72 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 86 |
| ANEXOS | |

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación realizado en la comunidad de San José de Gracia, municipio de Ixtlán del Río, Nayarit se concreta en seis capítulos:

En el primero contiene la formulación del problema, enfocándose en mejorar la calidad educativa y diseños óptimos de las estrategias de la gestión escolar, así como propiciar la equidad en la educación básica para los miembros de la comunidad. Se hace una descripción de la estructura del colectivo que labora en la institución y los artículos de la Ley General de Educación relativos a las obligaciones de los diferentes niveles de autoridad.

En el capítulo II se menciona el marco referencial contextual. En el mismo se habla sobre la ubicación y características de la comunidad, la interacción de los maestros que imparten clases en esta escuela con los habitantes y entre ellos, el espacio físico que ocupa la escuela y sus condiciones y se especifica la estructura y características de la institución y otros entornos escolares que existen en la población.

Se reservó el capítulo III para definir el compromiso que tiene el maestro con la sociedad como factor de cambio, el compromiso con otros

maestros en el proceso de planear y llevar a cabo las actividades gestivas para buscar estrategias que ayuden a resolver las necesidades que tiene la institución escolar y la importancia de la interacción positiva como parte fundamental del proyecto escolar. Además de su actividad como docente, el maestro tiene importancia como gestor. Sobre todo, la responsabilidad recae en la persona del director, aunque esto no excluye a todos los miembros de la comunidad educativa.

En el capítulo IV se mencionan los instrumentos que se utilizaron para recopilar la información durante la investigación, incluyendo los cuestionarios, las entrevistas, notas de campo, fotos, etc. También se integraron la matriz de entrevistas de enfoque realizadas, por un lado, a las madres de familia y, por otro, a los alumnos.

Los obstáculos y las limitaciones a la investigación se describen en el capítulo V, que en algunos casos provienen de las trabas que los directivos y responsables de la gestión escolar pusieron a los integrantes del equipo que realizó el estudio del problema.

Es en el capítulo VI donde se presentan los resultados la investigación en las matrices factual, de gestión escolar, de despliegue y de frecuencias, así como de triangulación e inferencias. Se incluye también un mapa conceptual de gestión escolar.

CAPITULO I

FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

En nuestro país ha existido una gran preocupación por mejorar la calidad educativa, buscar mejores diseños de gestión escolar y modelos de práctica pedagógica que siempre van a la par; que éstos a su vez tengan una mayor proyección dentro de las instituciones educativas.

Se ha mencionado en lugares donde se reúnen maestros como centros de actualización o en la propia Universidad Pedagógica Nacional: que importante es la flexibilidad de las autoridades inmediatas, ya que muchas veces ellos son los primeros en sugerir alguna innovación que dé buen resultado dentro de una institución. Esto genera mejores resultados de las propias experiencias.

Es por eso que la Dirección General de Educación y Cultura y la Secretaría de Educación Pública apoyan a los que se encargan de detectar un estudio sobre escuelas donde hay problemas de este tipo.

¿Cuál es la principal preocupación de estas dependencias?

La intención es apoyar los resultados obtenidos en este diseño que es mejorar la calidad y equidad de la educación básica y a su vez,

remodelar el diseño de políticas y programas que hasta la fecha, ciclo escolar 1999-2000, están vigentes.

1.2. Delimitación del problema de investigación.

¿Cómo llevar un mejor control en una institución educativa?

En un momento como éste, de importantes cambios en cualquiera de los ámbitos, se ha decidido por conocer una institución educativa que es la Escuela "Ignacio Zaragoza" de la población de San José de Gracia en el municipio de Ixtlán del Río, Nayarit.

En ella laboran 3 maestros con grupo con diferentes niveles de preparación, así como un maestro de educación física, donde las autoridades dependientes de la misma forman un conjunto de ideas profesionales, éstas a su vez, ideologías muy diferentes, y llevan como resultado diferencias profesionales, pero que tienen mucho que ver con su contexto profesional, social, familiar, etcétera, muy particular, y estos pequeños grupos de profesionistas tienen un resultado en una institución educativa: formar una organización. Amatai Etzioni¹, define las organizaciones como "unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines

¹ ETZIONI, Amatai. "Racionalidad y felicidad: el dilema de la organización". en "Organizaciones modernas. México, UTEHA. 2ª. Reimpresión 1995. pp. 1-8 y 104-121.

específicos”², en este caso, el fin específico de la organización es realizar la gestión en la institución educativa.

Como ya lo mencionamos anteriormente, ésta fue una de las escuelas que se tomaron en cuenta para llevar a cabo la investigación, durante la cual se realizaron observaciones al grupo, reuniones con padres de familia, entrevistas a los alumnos y maestros y el diagnóstico de la comunidad. Con ello se logró detectar el problema de investigación.

Por lo que se ha dado a conocer, el maestro debe orientar, encauzar y conducir todas las actividades escolares y comunitarias. Su tarea es ser guía, dar dirección y enfoque a los alumnos, maestros, padres de familia y habitantes de la comunidad, con el fin de que, gradualmente, vayan asimilando su cultura.

Tomando esto en cuenta, el equipo se plantea las siguientes interrogantes:

¿Cómo influye el control en una institución educativa?

¿Cómo debe organizarse una institución educativa?

¿Quién debe organizar las actividades en una escuela?

¿A quien le corresponde la proyección de una institución hacia la

² Idem

comunidad?

Cabe mencionar que el maestro debe participar adecuada y activamente en todas las actividades de la institución educativa.

1.3. Justificación

El ámbito escolar es un lugar adecuado para conservar y dar continuidad a la cultura propia, la cual proporciona al individuo el sentido de pertenencia e identidad.

Esta se construye a partir de la relación del individuo con los miembros del grupo, por medio de la interacción. Las oportunidades de cooperar, la práctica de normas de convivencia y la aceptación dentro del grupo, le permiten sentirse parte de él.

Si la misión de la escuela es la socialización de los niños y para ello requiere una estructura y organización adecuadas, es menester el análisis interrelacionado de ambos aspectos. A la vez, la escuela es influenciada, por las normas y necesidades sociales, tanto del entorno próximo como del lejano - el poblado o colonia y el país, respectivamente – pero no solo recibe la influencia externa, la escuela también actúa sobre el entorno que la rodea.

El desarrollo de las escuelas frecuentemente es poco analizado ya que parecen funcionar “sobre ruedas” durante el año lectivo, los profesores

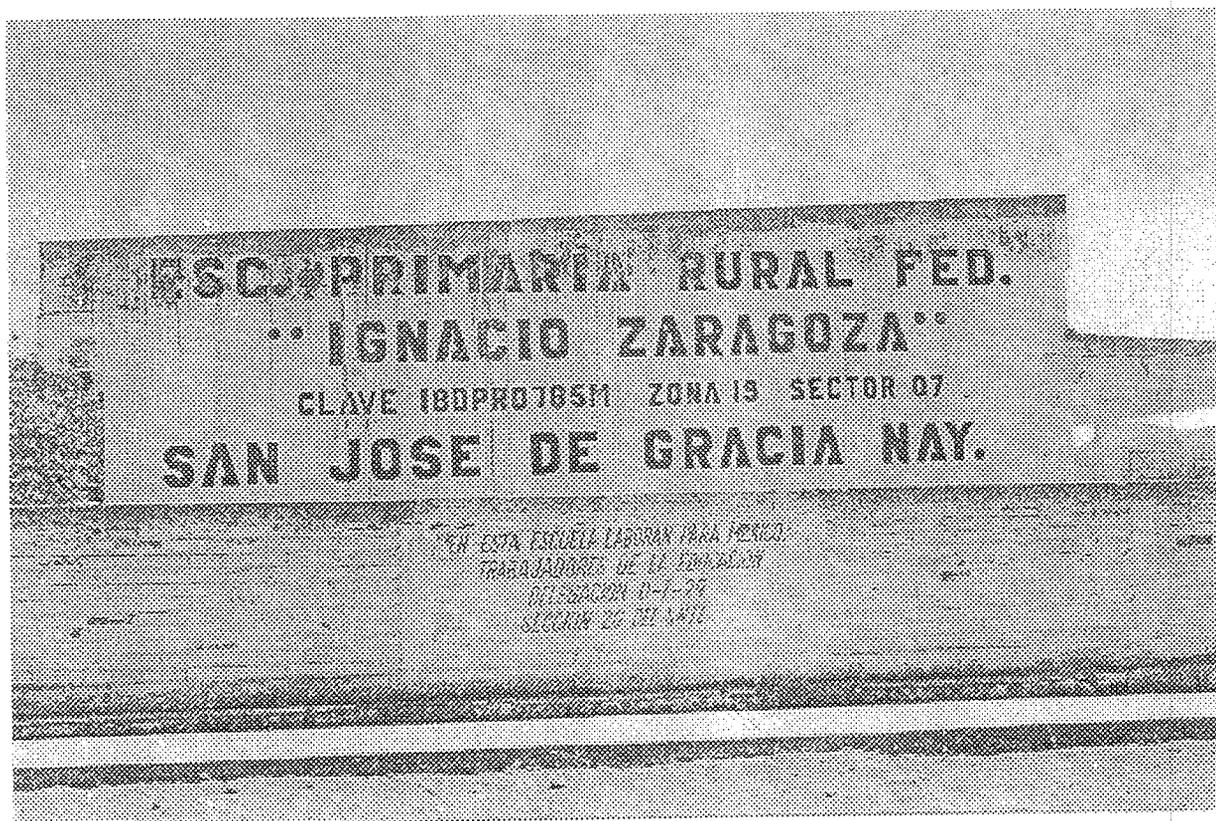
enseñan, los niños estudian, los directores conducen, los supervisores vigilan.

Pero habrá que preguntarse si no marcha así como producto de la inercia, donde la escuela (zona o sector) está cumpliendo escasamente con su misión – en términos escolares: “de panzazo”.

Es por eso que nos basamos en algunos artículos de la ley general para ver cuáles son los compromisos que debemos cumplir y compararlo con lo que se hace en esta escuela. Se difunde mucho que la educación es gratuita. Por lo tanto, los padres de familia esperan que el gobierno se haga cargo de todo. Por más deteriorado que vea el lugar donde asiste su hijo no muestran preocupación.

De acuerdo al enfoque de la investigación, se considera que existen organismos o grupos de personas de la comunidad que trabajan con decisión y obtienen el apoyo de la comunidad, debido al interés en los aspectos religiosos y del tipo recreativo. No es lo mismo con respecto a la escuela. Se tiene la impresión de que las autoridades educativas no han logrado motivar a los miembros de la comunidad para integrarlos a los procesos de resolución de los problemas de infraestructura que tiene

la misma.³



Recordemos el programa de Solidaridad. Este, desde nuestro punto de vista, es el único programa que ha tomado en cuenta a los padres de familia, donde ellos se sentían con una preocupación y un compromiso con la educación.

De acuerdo al artículo 25 de la Ley General de Educación, publicada en julio de 1993, el Ejecutivo Federal y el Gobierno de cada entidad federativa, con sujeción a las correspondientes disposiciones de ingresos

³ Primer Congreso Nacional de Educación. "El compromiso nacional para el financiamiento de la educación". México. SNTE. 1994. 31 p.

y gasto público que resultan aplicables, concurrirán al financiamiento de los servicios educativos.

“Los recursos federales recibidos para ese fin por cada entidad federativa no serán transferibles y deberán aplicarse exclusivamente en la prestación de servicios y demás actividades en la propia entidad. El gobierno local prestará las facilidades y colaboración para que, en su caso, el Ejecutivo Federal verifique la correcta aplicación de dichos recursos.

En el evento de que tales recursos se utilicen para fines distintos, se estará a lo previsto en la legislación aplicable sobre las responsabilidades administrativas, civiles y penales que procedan”.⁴

Al respecto, el Art. 26 señala “El gobierno de cada entidad federativa, de conformidad con las disposiciones aplicables, proveerá lo conducente para que cada ayuntamiento reciba recursos para el cumplimiento de las responsabilidades que en términos del Art. 15 estén a cargo de la autoridad municipal”⁵

A su vez el Art. 15 establece que “. . . el gobierno de cada entidad federativa promoverá la participación directa del ayuntamiento para dar mantenimiento y proveer de equipo básico a las escuelas estatales y municipales”⁶

La responsabilidad de las autoridades locales en cuanto a la educación queda bien establecido en el Art. 27 que señala:

“En el cumplimiento de lo dispuesto en los artículos anteriores de esta sección, el Ejecutivo Federal y el gobierno de cada entidad federativa tomarán en cuenta el carácter prioritario de la educación pública para los

⁴ Ley General de Educación. SEP. México. Julio de 1993

⁵ Ídem.

⁶ Ídem

finés del desarrollo nacional. En todo tiempo procurarán fortalecer las fuentes de financiamiento a la tarea educativa y destinar recursos presupuestarios crecientes, en términos reales, para la educación pública”⁷.

En el Art. 28 se establece que “son de interés social las inversiones que en materia educativa realicen el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares”⁸

Además en el Capítulo III de la misma ley, que trata sobre la equidad de la educación, se señala en el Art. 33 que:

“Para cumplir con lo dispuesto en el artículo anterior, las autoridades educativas en el ámbito de sus respectivas competencias, llevarán a cabo las actividades siguientes:

XL. Promoverán mayor participación de la sociedad en la educación, así como el apoyo de los particulares al financiamiento y a las actividades a que se refiere este capítulo”⁹

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Identificar, resaltar y tomar en cuenta la importancia de adecuar la organización y sus estructuras formales e informales a las características socio culturales de los usuarios, como componente básico del potencial de desarrollo educativo y de la infraestructura de la escuela “Ignacio

⁷ Ídem

⁸ Ídem

⁹ Ídem

Zaragoza” de la comunidad de San José de Gracia, municipio de Ixtlán del Río, Nayarit.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un estudio descriptivo de la infraestructura escolar, su grupo, docentes, padres de familia, autoridades inmediatas, locales, escolares y del municipio.
- Elaborar matrices factual, de despliegue y de frecuencias
- Elaborar informes de la matriz de frecuencia, triangulación y de inferencias
- Presentar un mapa conceptual acerca de los resultados obtenidos de gestión escolar y de la práctica docente.
- Elaborar propuestas que tengan el objetivo de buscar el mejoramiento de la infraestructura de la escuela, mediante mecanismos que permitan la participación del colectivo escolar (directivos, maestros, padres de familia, alumnos, comunidad en general) conjuntamente con la comunidad.

1.4.3 Hipótesis

H1. El control que ejercen los directivos influye favorablemente en la marcha de la institución escolar.

VI= El control que ejercen los directivos

VD= Influye favorablemente en la marcha de la institución escolar

H2. La organización, como parte de la gestión escolar impacta las actividades de la escuela.

VI = La organización, como parte de la Gestión Escolar

VD = Impacta las actividades de la escuela.

H3. La organización de una institución escolar depende de las interrelaciones que se generen entre los miembros del colectivo escolar.

VI = Las interrelaciones que se generen entre los miembros del colectivo escolar

VD = La organización de una institución escolar

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL CONTEXTUAL

2.1. Marco referencial

Desde luego es constante la preocupación de los distintos participantes involucrados e interesados por mejorar la calidad de la educación: se hacen nuevos planes y programas de estudio, se modifica la normatividad educativa y los profesores se involucran en nuevos programas de formación, pero el elemento que los pone en la dinámica cotidiana apenas es reconocido como factor clave. La organización de la escuela y para la escuela.

Para hablar de una educación básica de calidad, siempre se ha hablado, y sobre todo en los discursos políticos, de continuar el esfuerzo de los gobiernos para mantener la amplitud de la cobertura educacional, sin haber atendido la calidad.

Entre los propósitos o preocupaciones que enfrentan los países de América latina y el Caribe son, por un lado, tratar de atender la democracia, la cohesión social, la equidad y la participación, y por otro, incorporar los avances científicos y tecnológicos a la educación.

Para que sea posible elevar los niveles de productividad y competitividad

que les permitan acceder en mejores condiciones a los planteamientos económicos internacionales.

Hablando ahora sobre la gestión del plantel escolar, la tendencia ha sido definir políticas que determinen el funcionamiento de las escuelas a través de normas y condiciones dictadas de arriba hacia abajo.

Entre los docentes se quiere justificar y se fundamenta que el gobierno no cumple sus compromisos. Sin embargo, se ha encontrado en esta investigación que la escuela no es autónoma, ya que tiene que buscar apoyo por otras vías, generalmente a través de la cooperación de los padres de familia y de la comunidad¹⁰.

Como se pudo observar durante la investigación, hace bastante tiempo que no se realizan actividades (tales como kermeses, cooperativa escolar, rifas, donativos, etc) para recabar fondos para realizar reparaciones y adecuaciones a la infraestructura de la escuela, ya que no se toman en cuenta los puntos de vista de los alumnos, padres de familia y maestros interesados.

2.2. Ubicación de la comunidad

En Nayarit, costa, llano y sierra forman un conjunto geográfico que se ha

¹⁰ Primer Congreso Nacional de Educación. "La nueva gestión de los planteles". SNTE. México. 1994. 48 p.

conservado en un estado bastante cercano al natural. Aquí el altiplano se convierte en tierras húmedas y calientes y se despeña en barrancas interminables. Cuando alguien viaja desde Guadalajara hacia Nayarit en autobús o se entierra en la sierra del Nayar a caballo, se siente diminuto frente a las montañas y en desventaja contra ese increíble número de curvas y abismos.

Después de dejar atrás las barrancas que durante siglos aislaron a esta región, se entra a un estrecho y verde corredor encajando entre montañas ásperas. San José de Gracia, Ixtlán, Mexpan, Jala y Ahuacatlán se llaman los pueblos que nos encaminan hacia Tepic.

La comunidad de San José de Gracia pertenece al municipio de Ixtlán del Río, que se encuentra al sureste del estado de Nayarit. Se le ha denominado con toda certeza la puerta sur de nuestro estado, sobre todo, es reconocida por su zona arqueológica llamada "Los Toriles".

La comunidad de San José de Gracia ha tenido muchos nombres, como El Pueblito, El Ranchito y Rancho Viejo. En ella hay servicio de camiones de pasajeros "Perla de Nayarit" con siete salidas diarias a la cabecera municipal. Este tipo de comunicación tiene ventajas para los habitantes porque están en contacto directo con la ciudad de Ixtlán.

En la entrada de la población hay dos restaurantes donde se inicia una

calle pavimentada; a un kilómetro de ellos aproximadamente están el centro de salud, la sala de cultura, el jardín de niños, la iglesia, la plaza, el lienzo charro y la escuela primaria.



Cuenta con todos los servicios indispensables para la comunidad, como un teléfono en la tienda, agua, luz, drenaje y servicio de gas. Sus colindancias son: al norte, con el poblado de Rosa Blanca; sierra al sur con la población del Ocote; al oriente con Ranchos de Arriba y al poniente con El Terrero.

2.2.1 Origen de la comunidad

Fue el sacerdote Justo Barajas quien le puso el nombre de San José de

Gracia en honor al santo patrón del pueblo. Estaba formado por una sola familia, quienes sobrevivían con la cría de ganado y el cultivo del maíz.

Con el tiempo llegaron otras familias quienes realizaban las mismas actividades. El agua necesaria se acarrea desde el arroyo.

En la actualidad, la comunidad cuenta con 458 habitantes con una tasa de crecimiento de la población de un 2%, habiendo migración hacia Estados Unidos, principalmente, por la necesidad de trabajo ya que la mayoría no logra concluir una carrera profesional.

La distribución de la población en zona rural propicia una baja densidad de 250 habitantes por kilómetro cuadrado.

2.2.2. Economía

La propiedad de la tierra presenta variantes: existen los regímenes comunal, colectivo, ejidal y privado.

El comercio se realiza a nivel familiar, con 5 establecimientos a nivel local. Las artesanías son producidas para ayudar al sustento de las familias cuyos miembros las comercializan en Ixtlán, principalmente

La producción agrícola consiste, principalmente, en cereales y leguminosas como el maíz y el frijol y se realizan actividades de cría de ganado vacuno, porcino y avícola.

El trabajo agrícola y ganadero se sustenta en la mano de obra familiar,

participando por igual hombres, mujeres y niños.

La alimentación promedio consisten en leche, huevos, carnes, verduras, pescado eventualmente, pastas, tortillas y pan. La mayoría de los alimentos se producen dentro de la comunidad y algunos, como las pastas y otros industrializados provienen de fuera.

2.2.3. Vivienda

El 80% de las familias viven en casa propia, 11% prestada y 7% rentada.

El material de construcción para muros usualmente es el adobe, aunque existen casas hechas con ladrillo y concreto. Los servicios dentro de la mayoría de las viviendas son: electricidad, agua entubada y gas en cilindros.

2.3. Los maestros y su interacción con lo social

Los maestros que imparten clases en la escuela de esta comunidad viajan diariamente desde Ixtlán en los camiones que prestan servicios en el municipio y que se encargan de trasladar a la población entre diferentes localidades del mismo. No radican en la comunidad, ya que San José se encuentra únicamente a quince minutos de la cabecera municipal, Ixtlán. Solamente el director es originario de esta comunidad.

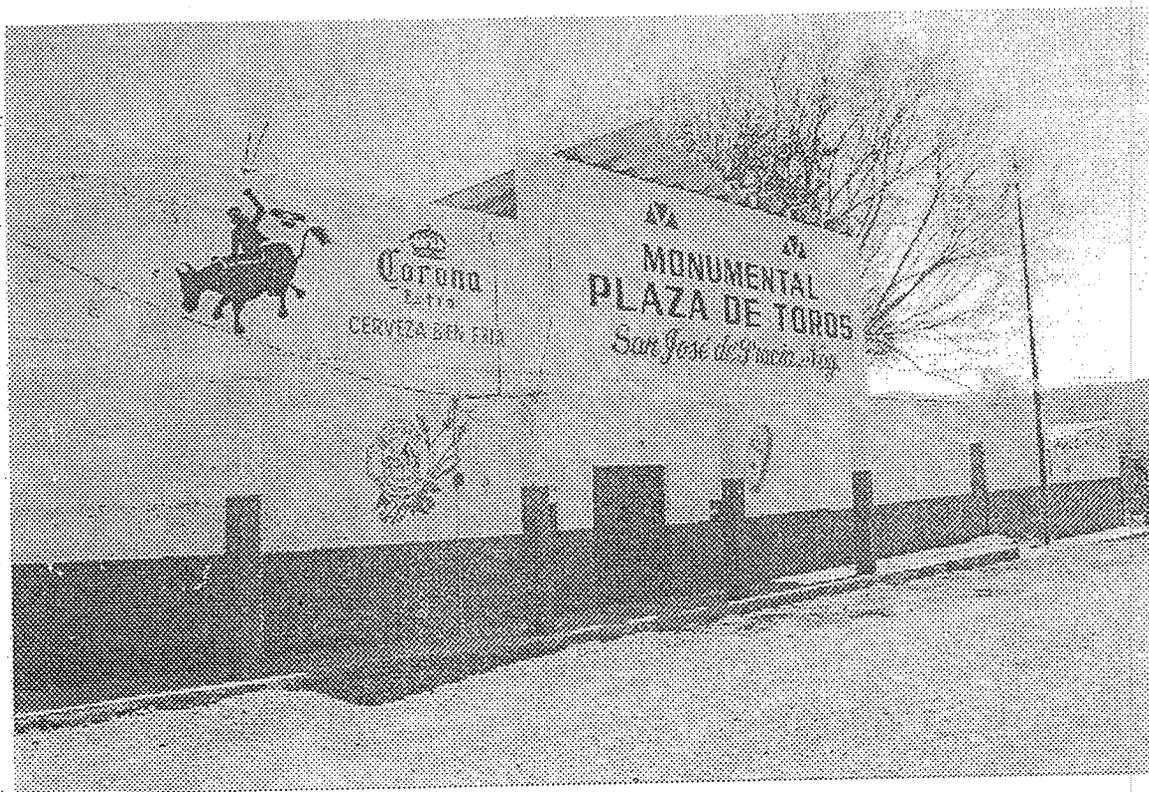
Las interacciones que se dan en la comunidad entre director, padres de familia y docentes es muy poca ya que se da únicamente cada mes

cuando hay reunión o un asunto que tratar con los mismos.

Dos de los maestros se preocupan por relacionar la comunidad con las actividades escolares ya que su preocupación por los alumnos es evidente. La comunidad sí cuenta con recursos ya que existen actividades económicas, tales como las relacionadas con el ganado vacuno, porcino y avícola doméstico, asimismo, cosechas de maíz de riego, frijol, etcétera, y la riqueza generada por la migración de la mano de obra hacia Estados Unidos, que tiene una gran importancia para la comunidad.

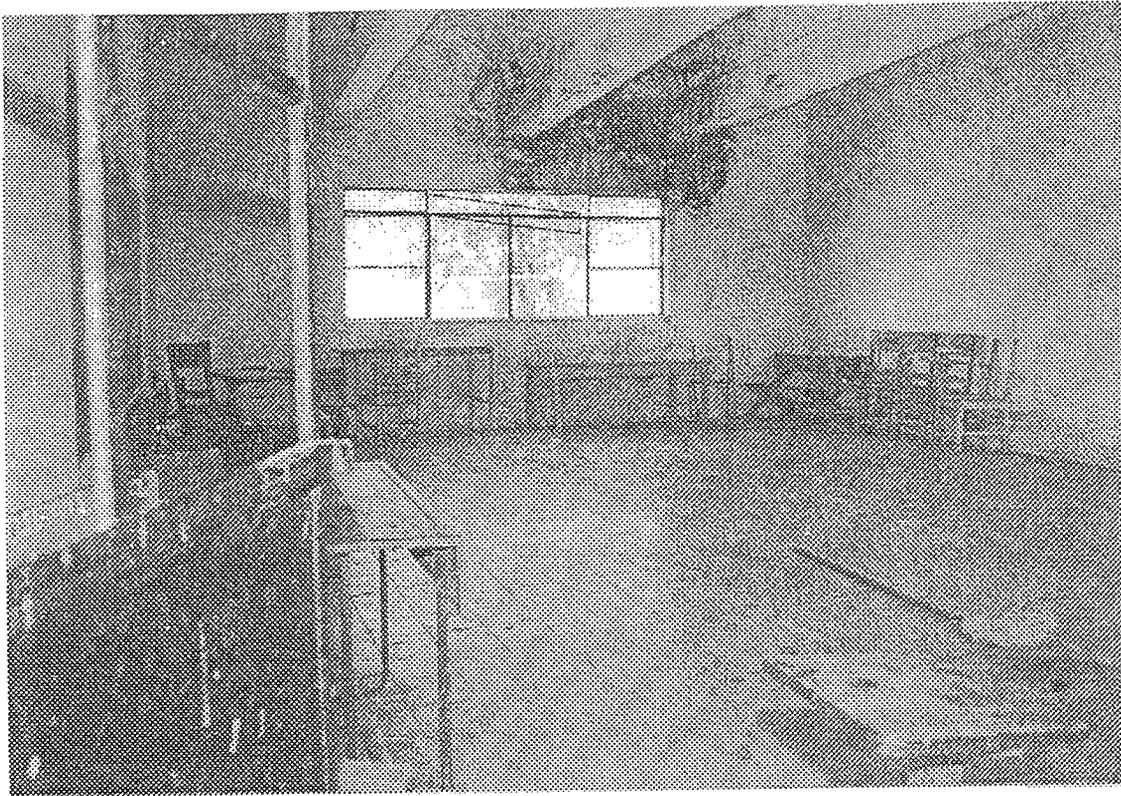
Es necesario resaltar que los migrantes al vecino país, participan de una manera voluntaria y muy decidida en el financiamiento de las obras de remodelación y arreglo de la iglesia del pueblo, por lo cual la misma tiene un aspecto impecable.

Por otro lado, la plaza de toros (o lienzo charro, como se prefiera), debido a los intereses comerciales, que son evidentes, recibe un mantenimiento que no recibe la escuela.



2.4. La educación y su importancia

Al ver subir las personas al camión bien vestidas, se tiene la impresión de un nivel de alfabetización regular. Pero también se observa que la comunidad no da tanta prioridad a la educación, ya que, como se pone en evidencia, se ven mejor estructuradas y atendidas la iglesia y la plaza de toros que la escuela, la cual representaba, hasta hace poco, la alternativa de progreso intelectual y material para las clases tradicionalmente más desprotegidas de la comunidad.



2.4.1. La flexibilidad de los Supervisores

La gestión escolar tiene como fin principal dirigir las actividades que se planean o se programan, siempre con el apoyo de todo el colectivo escolar, incluyendo la comunidad, padres de familia, maestros, autoridades locales, municipales, estatales y escolares de todo nivel. Sin embargo se tiene la idea errónea de que el director es la principal autoridad, sobre todo, se considera que es quien manda en la institución y es autónomo. Como dice el autor Idalberto Chiavenato: " la autoridad

significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida”¹¹ y el directivo basa su gestión en este principio.

Una de las características de las autoridades con cargo de directivo es que puede tener una capacidad de liderazgo con relación a los docentes y con el consejo técnico.

Este ha sido el caso de la escuela “Ignacio Zaragoza”.

Es importante que la comunidad escolar identifique las necesidades escolares, las cuales se atenderán priorizando aquellas que las condiciones del entorno social próximo le requieran y le permitan. De esta manera se facilitará el involucramiento de los integrantes en el buen cumplimiento de sus funciones.

Se reconoce la importancia de que los actores o participantes de una escuela se clarifiquen los objetivos que tienen en común, perfilen la identidad que como institución escolar desean y pueden alcanzar y establezcan las estrategias para llevar a cabo un proyecto orientado a cumplir la misión de la escuela.

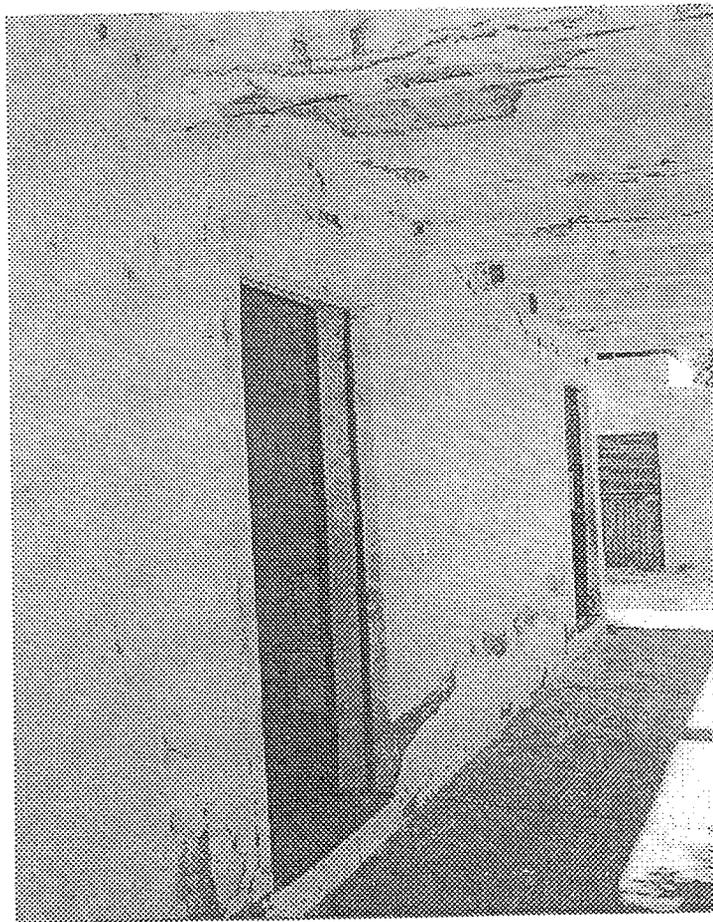
En este proceso, el directivo valorará su papel motor

La investigación en el área de gestión escolar consiste en analizar como

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. “*Modelo burocrático de organización*”, en: *Introducción a la Teoría de la Administración*. McGraw-Hill. México. 1990. Pp. 305-342

el directivo ejerce en lo cotidiano su función de administrar los recursos y, destacar, cómo esta misma función se da en la relación del directivo con los padres de familia y como influye esto en las actividades generales de la escuela.

El aspecto que se propone para el análisis es: la importancia de reflexionar sobre el impacto del trabajo colectivo realizado por los directivos (directores y supervisores) y los profesores – que a veces es denominado extraenseñanza- para la calidad de la vida en la institución escolar.



El director tiene que dedicar tiempo a organizar a los niños, a los padres o a sus propios compañeros maestros para desarrollar los trabajos de mantenimiento del edificio escolar, del patio, de la dirección, del mobiliario, del aula y, en ocasiones, a la elaboración del material didáctico.

En la escuela como institución educativa y centro de trabajo se generan o se rearticulan los procesos y las prácticas de trabajo de tal manera que la enseñanza ocupa un lugar prioritario. Sin embargo, no debe descuidarse la atención al edificio y a las instalaciones escolares en general.

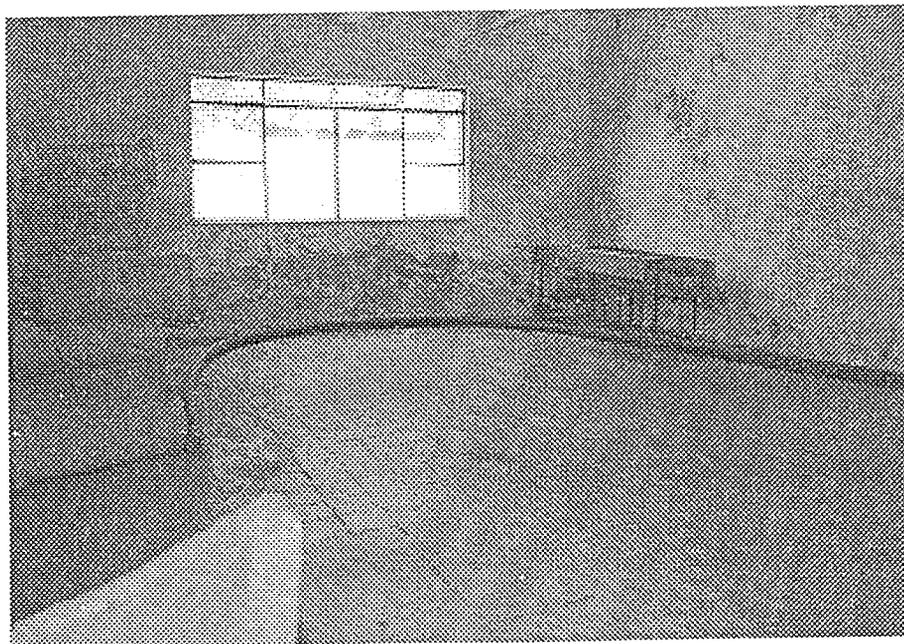
Si bien la posibilidad de la autonomía local encuentra límites en las estructuras del mismo sistema educativo, en ocasiones, los directivos, enfatizan demasiado la "necesidad de cumplir", de cierta forma, con los requerimientos, sin considerar que puede haber alternativas para cumplir, y a veces de mejor manera y en menos tiempo, los ordenamientos institucionales, y dedicar esfuerzos especiales en el desarrollo de la infraestructura.

Es cierto también que los profesores no siempre tienen una actitud positiva orientada a incrementar las gestiones para ello, ya sea porque las actividades dentro del aula han ganado excesivamente su atención o,

en caso extremo, porque no tienen tiempo disponible al margen de su desempeño profesional.

2.5. Espacio físico del contexto escolar

El terreno designado para la escuela es federal y está construida con ladrillo, piedra, cal y cemento. Está en muy malas condiciones materiales ya que se está cayendo. Cuenta con seis aulas, de las cuales solo se ocupan tres para impartir las clases, una dirección, una "biblioteca" sin control, cuatro servicios sanitarios de los cuales dos están en servicio y dos no, dos canchas deportivas de básquetbol, barda perimetral y parcela escolar. Cuentan con una tiendita (no cooperativa) atendida por una señora que va a vender lonches, helados, dulces, duritos, refrescos, etc., a la hora del recreo.



Las aulas se encuentran en mal estado: el techo se está descarapelando, en algunos casos, y en otros se está cayendo sobre los alumnos; las puertas y ventanas no tienen seguridad, las paredes están cuarteadas.

Por estas razones, se atiende a un grupo mixto de 5° y 6° en el mismo salón.

Las aulas que se utilizan, aunque se encuentran en malas condiciones se conservan limpias. En ellas hay sillas universitarias. Solo el grupo de 1° y 2° tiene algunas sillas nuevas. En 3°, 4°, 5° y 6°, las sillas son de madera pero más deterioradas y algunas están flojas. Todas cuentan con escritorio y silla para el maestro.

Los recursos didácticos existentes son pizarrones, gises, plumones, borradores, metro y escuadras, entre otros.

2. 6. La gestión como principal factor para mejorar la infraestructura directivos o gobierno

Es importante la interacción, la buena armonía dentro de una institución educativa ya que de ahí depende el rendimiento en cada uno de los sujetos activos dentro de la misma.

El gobierno sabe perfectamente la responsabilidad que tiene con el

pueblo y la educación. Al momento de ir a gestionar a cualquier dependencia tiene que apoyar al sistema educativo. Sin embargo nos damos cuenta de las anomalías existentes en las mismas.

Si se observa la escuela, no se ve muy bonita, porque en detalle se nota que está cuarteada, sin vidrios, el techo con muchas grietas y el director, con ironía, comenta que bastante tiempo tiene gestionando y no hay respuesta. Es aquí donde se abre otra interrogante ¿Es debido a la falta de responsabilidad del director o del gobierno?

Se tiene que tomar en cuenta que el sueldo de un directivo puede ser tan bajo como para hacer gastos, con comisiones que los llevan muchas veces a la cabecera municipal o a la capital el estado para que se agilicen los asuntos y ellos tienen que esperar para ver si se da solución al problema. De acuerdo a los testimonios, se ha notado una total despreocupación por quienes atienden estos asuntos. Las consecuencias es que la escuela, objeto del estudio, continúa en muy mal estado.

Se ha observado que el director, como autoridad y como integrante de la misma localidad, le da prioridad a otras cuestiones, tales como eventos recreativos, jaripeos, bailes, etc.

2.7. Factores escolares

Un factor importante y predominante para el desarrollo social es la educación. En toda la extensión de la palabra, es una necesidad para toda sociedad organizada. Desde que nace el ser humano hasta que muere, aprende día a día diferentes contenidos y habilidades.

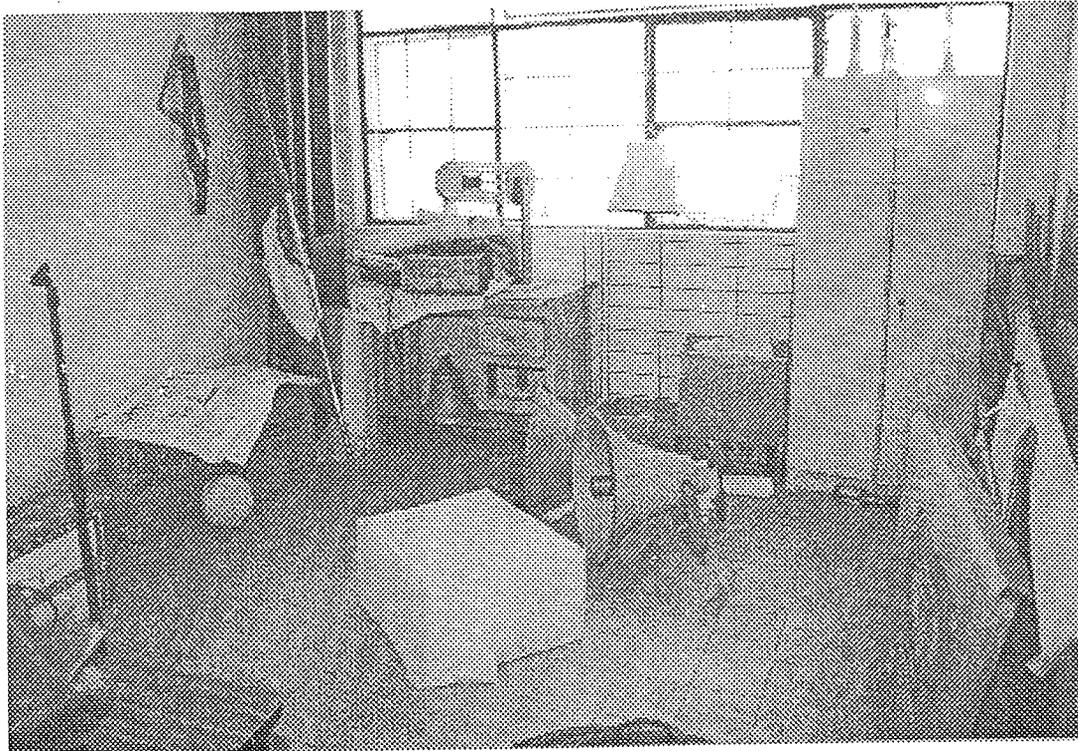
San José de Gracia cuenta con instituciones a las que asisten los habitantes a realizar su educación básica.

En el nivel educativo preescolar, San José cuenta con un jardín de niños semi federal con clave 18PJN1410P, que aún no tiene nombre porque la persona encargada de esta institución no cubre el perfil académico y el tamaño del grupo no justifica un jardín formal. Este proyecto pertenece al programa conocido como alternativas. Su fundadora es la Mtra. Trinidad Delgado por parte del Programa de CONAFE. Actualmente se cuenta con instalaciones propias.

Otra de las instituciones escolares con que cuenta San José es La Escuela de Educación Primaria "Ignacio Zaragoza. A ella acuden niños que en su mayoría ya terminaron la educación preescolar. Sus primeros docentes fueron el Profr. Enrique López Madrigal y tres maestros. Esta escuela está ubicada en el centro del pueblo, por la calle principal. Actualmente se cuenta con edificio propio y es de organización tridocente.

Quienes laboran en esta escuela son maestros con normal básica, todos ellos tratando de buscar una mejor preparación profesional. El director acude a los cursos de actualización que se imparten por parte del magisterio. Tiene nueve años laborando con el cargo y como maestro de grupo.

En esta escuela, así como en otras instituciones educativas se ha brindado apoyo con los programas compensatorios que llegan a las mismas como son RENAE (Recuperación de Niños con Atraso Escolar) y PIARE (Programa Integral para Abatir el Rezago Educativo), así como un maestro de educación física.



CAPITULO III

MARCO TEORICO

El hombre ha sentido siempre la preocupación por su pasado lo mismo que por su porvenir, he ahí de cada uno de ellos tiene su propia identidad personal, profesional, pero como se menciona anteriormente cada uno tiene su propia cultura que la va transformando de acuerdo a los conocimientos que ha adquirido.

En una institución, en este caso, la escuela primaria "Ignacio Zaragoza", que es tridocente forman un conjunto de docentes donde deben realizar las tareas en conjunto para que esto funcione, de acuerdo a los planes y programas establecidos.

Cada uno tiene diferentes expectativas y esto genera diferentes conceptualizaciones, acerca de las tareas solicitadas por los docentes y alumnos.

El maestro tiene un gran compromiso con la sociedad, con su grupo, con cada uno de sus alumnos, de estar en constante preocupación para no estancarse en la misma forma de trabajo.

"La escuela está al servicio de la sociedad que quiere hombres formados

para sus necesidades, donde cada uno esté en su sitio"¹².

Los docentes, y sobre todo una institución educativa (director), debemos de estar de acuerdo en que el gobierno organiza los planes y programas de acuerdo al tipo de individuos que se formaran en un futuro. Desgraciadamente, algunos de los supervisores de zona les gusta seguir los lineamientos al pie de la letra, sin hacer algún cambio o modificación en la manera de planear y hasta en la propia práctica.

El hecho que llegue el supervisor de zona a visitar el aula y observar el grupo, con un salón ordenado y el grupo callado, hasta felicitan al docente.

Desde ahí se están aceptando los reglamentos establecidos por los mismos, sin defender con fundamentos claros y precisos todo lo que la institución puede ofrecer, más, si no se aplican estrategias que puedan apoyar a toda una institución escolar, hasta los propios supervisores pueden llegar a confundir o mezclar la confianza que hay con los docentes, y simplemente hacer visitas "relámpago" donde piden la documentación más urgente para cubrir su responsabilidad.

Si esto sucede con las visitas a las escuelas, (no en todas), quieren decir

¹² GLOTLON, R. Y Clero, C. "Chapitre III. La Société contre la créativité", en: L'activité Créatrice. Chez L'enfant. Orientations /3. Casterman. Belgique. 1978. pp. 54-68. trad. Rubén Castillo Rodríguez.

que no hay una preocupación por los grupos o por la infraestructura escolar.

Es ahí donde entra la confusión que el propio gobierno se compromete a realizar obras que muchas veces no se cumplen, o al momento de pasar por diferentes dependencias, el recurso no se entrega a tiempo, o llega incompleto y van realizando obras incompletas. La dirección o el propio contexto escolar pasan por momentos de motivación, como fue el caso de San José de Gracia que se solicitó la remodelación de la escuela y no se realizó la obra. Los sanitarios, por ejemplo, están en muy mal estado.

Los maestros tienen mucho tiempo laborando en esta escuela. Puede ser que la rutina haya agotado sus estrategias de trabajo ya que no nos olvidamos que, aunque tengamos una profesión, no dejamos de tener nuestros propios compromisos personales, tales como la responsabilidad de una familia y los problemas relacionados con lo mismo, que no te dejan disfrutar el trabajo como quisiéramos.

La situación actual de la humanidad es el resultado del trabajo y el esfuerzo de las generaciones anteriores, pues así como nuestros actos influyen en los demás.

Es por eso nuestra gran responsabilidad como docentes de mejorar la calidad educativa, para que estas a su vez tengan mejores resultados.

3.1 Las interacciones como parte fundamental de los seres humanos

“En una sociedad considerada históricamente en cierto lugar y tiempo, estos tres sistemas (se refiere: al adaptativo, al asociativo y al ideológico), en su carácter de cuerpos simbólicos de pautas socialmente transmitidas, de generación en generación, forman su cultura.”¹³

Los tres sistemas a los que se refiere engloban los modos culturales, la reglamentación de las relaciones interpersonales, las normas sociales, formas de comunicación, creencias, valores.

De aquí se desprenden las interacciones entre los individuos, en la sociedad como en la escuela. En la institución donde se realizó esta investigación de campo se observaron las interacciones que se daban en el trabajo cotidiano.

3.2 Naturaleza e importancia del problema de investigación

Debe indicarse que la literatura especializada, tanto nacional como internacional, no tiene antecedentes de un estudio con semejante

¹³ CORVALON de Mezzano, Alicia Nora. “*Relevancia de la noción de cultura desde el enfoque de Psicología Institucional*”. Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología de la U. B. A; Mimeo. Buenos Aires. 1991. 20 pp.

problema. Hasta ahora domina la perspectiva de "Escuelas Eficientes"¹⁴ que tiene como supuesto que los factores de las escuelas permanecen de manera indeterminada, para que sea posible calificar a la escuela como alta o baja calidad. De esta forma se trata de identificar la lista de factores característicos de la escuela, fundamentalmente de las más eficientes o de las más alta calidad.

Sin embargo, en el problema lo que interesa examinar qué es lo que ocurre para que los rendimientos de una escuela mejoren con tanta rapidez. Sin duda así se pondrá más atención a las condiciones cambiantes del trabajo escolar, su permeabilidad o transformaciones en el contexto, en los actores, en las políticas y programas. Así como las posibilidades de mejoría bajo la acción de condiciones favorables tanto a nivel escuela como del aula.

El estudio se origina a partir de resultados de una investigación cualitativa será de carácter evaluativo. Porque se enfoca a identificar las transformaciones específicas que han sucedido en la escuela o en las aulas, de manera que se puedan entender los cambios en los rendimientos escolares.

¹⁴ La literatura sobre escuelas eficientes es muy extensa. Se recomienda: Joyce, Bruce, Hersh, Richard y Mckibinni Michael. *"The Structure of School Improvement"*. New York: Logman. 1983; Bullard Pamela y Taylor, Barbara O.. *"Making School Reform Happen"*. Boston: Allyn y Bacon 1993.

Por otra parte, el estudio será cualitativo ya que se enfoca a procesos; percepciones de los actores, tanto de manera individual como grupal; con base en observaciones, entrevistas y análisis documental; con la escuela como estructura unitaria de análisis; como caso.

La escuela es considerada como una unidad compuesta por su comunidad escolar; maestros, alumnos, autoridades internas; el contexto comunitario compuesto por padres de familia, grupos de referencia, autoridades educativas y no educativas; las interacciones de aula, básicamente entre alumnos y maestros, entre otros aspectos.

“Las condiciones sociales son mediadas institucionalmente como las contradicciones entre una ideología educativa liberal igualitaria y una estructura social clasista selectiva, las restricciones materiales de los planteles y las sucesivas ideologías educativas”¹⁵.

“Los estilos de enseñanza son la respuesta creativa y personal, a una serie de condiciones institucionales y sociales. En consecuencia es poco probable que los maestros hagan caso a las consignas, por ejemplo, de cambiar su estilo docente o de evitar el mantener simplemente

¹⁵ HARGRAVES, Andy. “El significado de las estrategias docentes”, en: La atención del niño preescolar entre la política educativa y la complejidad de la práctica. Antología. Margarita Arroyo. Coordinadora. Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca. Fundación SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano, A. C. México. 1995. pp. 139-144.

'ocupados' a los alumnos o al menos que se consideren las razones por las que los maestros recurran a tales prácticas"¹⁶

Tener la posibilidad de encontrar modelos de práctica exitosa tendría un alto impacto en las políticas de calidad y equidad.

3.3. Conceptos de Práctica docente

Toda práctica docente no solo la "tradicional", es histórica; es construida en momentos históricos particulares, es decir, toda práctica refleja un proceso complejo de apropiación y construcción que se da en el cruce entre la biografía individual y la historia de las prácticas sociales y educativas.

Algunos de los elementos de la práctica docente muestran una continuidad histórica muy larga; es el caso sobre todo de aquellas prácticas que se heredan casi de manera inconsciente de la observación temprana de los propios maestros. En toda docencia existe cierta base de continuidad histórica que seguramente data desde los inicios de la escuela y que contiene elementos aún anteriores.

En la práctica de cada maestro se tiende a presentar heterogeneidad y puede ser amplia la variedad de acciones que emprender, en distintos

¹⁶ Idem

momentos del día, en diferentes turnos, materias, grupos o etapas de vida.

Esta heterogeneidad, resultado entre otras cosas de la progresiva apropiación y utilización de prácticas a lo largo de la vida de cada maestro, no se da, desde luego, en un vacío: se ve en determinados contextos culturales y sociales que están también en proceso de transformación. Sería difícil imaginar que los maestros pudieran desempeñar un "rol" tal como se prescribe en las normas, reglamentos o programas urgentes en un período dado; más bien conforman a lo largo de su vida, una práctica, acumulan una experiencia específica y única, vinculada siempre a aquellos elementos concretos de los que pueden disponer, y están presentes en las localidades en donde se desenvuelve su vida y su trabajo.

La práctica docente actual contiene las huellas de todo tipo de tradiciones pedagógicas que tienen origen en los diferentes momentos históricos por los cuales ha atravesado la escuela mexicana.

La práctica docente ha cambiado históricamente y sigue cambiando.

Se puede compartir en espacios abiertos y tiempos amplios. Esta práctica incluye la investigación y diagnóstico de los programas, la planificación, el diseño de materiales de estudio y de apoyo, las

funciones de dirección y administración escolar, la sistematización de la experiencia y la producción de nuevos saberes que innoven el campo de la educación; concebida así la docencia, se requiere de la constitución de grupos colegiados, los marcos de referencia en las escuelas de preescolar y primaria, así como la organización de círculos de estudio en la literatura a fin de favorecer la formación para la participación comprometida y responsable. En estos términos, la organización y la docencia de las escuelas de educación básica se podrán concebir como un trabajo colectivo, integrado e innovador cuyo campo de acción no sólo abarca el trabajo frente a grupos, sino incluye todo tipo de funciones como la de directivos, de apoyo y otros más cuya acción tiene que ver con todo el proceso de enseñanza - aprendizaje y gestión escolar, por lo que no se puede restringir al aula, como lo mencionan los autores Arias Ochoa Marcos Daniel, Gutiérrez Bravo Leticia y Rodríguez Guzmán José de Jesús.

Estar consciente de seguir preparándose el maestro para adquirir nuevos conocimientos y estrategias para el rendimiento del trabajo escolar.

“Cuando oímos hablar de educación tradicional nuestra referencia inmediata es la imagen de un profesor que habla y unos alumnos que

escuchan; pero pocas veces nos detenemos a reflexionar sobre las características y las implicaciones de este tipo de enseñanza.”¹⁷

3.4. El director como autoridad en la escuela

En el estudio realizado en la escuela primaria se detecta que se maneja la teoría tradicional ya que al revisar los planes de trabajo del maestro de grupo (quien funge también como director) se pudo detectar que las planeaciones pertenecen al año 1996 tomando como fundamento que las mismas pertenecían a dicho tiempo porque los planes y programas no se han modificado.

El llevar un diario implica poner en práctica un método de desarrollo profesional permanente, y como tal, un proceso donde se pueden resaltar momentos y fases relativamente diferentes.

En un primer momento, el diario ha de propiciar fundamentalmente el desarrollo de la capacidad de descripción de la dinámica del aula, en los distintos acontecimientos y situaciones cotidianas.

Progresivamente conviene hacerlo de una manera más sistemática, siguiendo, por ejemplo, un guión fijado con anterioridad. El docente en la mayoría de las veces, se utiliza el siguiente lineamiento:

¹⁷ PANZA González, Angarica y otros. “Instrumentación didáctica. Conceptos generales” en : Fundamentación didáctica. Germika. México, 1988. pp 167-215.

1. Descripción general de la dinámica de la clase. Organización y distribución de la jornada.
2. Descripción pormenorizada de una o varias actividades (Las más significativas).
3. ¿Qué hace el profesor durante su desarrollo?
4. ¿Qué hacen los alumnos?
5. Acontecimientos más significativos durante su desarrollo: tipo de conductas, frases textuales (de profesores y alumnos)
6. Descripción de conflictos (si los hubo) entre los alumnos y entre alumnos y profesor.
7. Dudas, contradicciones, reflexiones que surgen durante o después del desarrollo de las actividades

Lo más importante no es la manera como se haga, sino pensar que estamos recogiendo información para comentarla y discutirla luego con nuestros colegas. Se pudo ver que cuando llegamos a la institución el recibimiento del supervisor fue muy buena, ya que brindó todo su apoyo para las actividades a realizar; en cambio el Director se mostró un poco egoísta. no aceptaba el que se observara la escuela y mucho menos a él porque era el maestro de grupo. Además en esta escuela existen diferencias entre los maestros que laboran en la misma, ya que su

preparación es distinta unos de otros: algunos sólo tienen la normal básica y ya no se preparan profesionalmente. En cambio, otros docentes buscan la manera de estar más preparados, manejando planes y programas y al mismo tiempo actualizándose.

En la práctica docente es conveniente actualizar y enriquecer ésta a su vez con investigaciones y diagnósticos constantemente además elaborando materiales que sirvan de apoyo y debe de tener más responsabilidad el que tiene cargo de director. Porque es quien lleva el control .

En cambio en la escuela observada el director no tiene suficiente preparación profesional y además dice que no le hace falta que con los cursos y reuniones es suficiente para actualizarse.

Sin embargo, puede dirigir sus acciones. Se puede ver que no se le dificulta. Además él quiere resolver sus problemas tomando su autoridad al 100%, no toma en cuenta a los demás maestros pero solo se dirige con el supervisor y se ve que tienen muy buenas relaciones porque el día que se llevó a cabo la reunión de PIARE en esta escuela el supervisor ya había dado autorización para entrar a observar al grupo de maestros de zona y en la hora de la entrada a dicha reunión el director comunicó a los investigadores que no era posible estar presentes en la

misma, porque la auxiliar del supervisor se iba a molestar y no fue permitido.

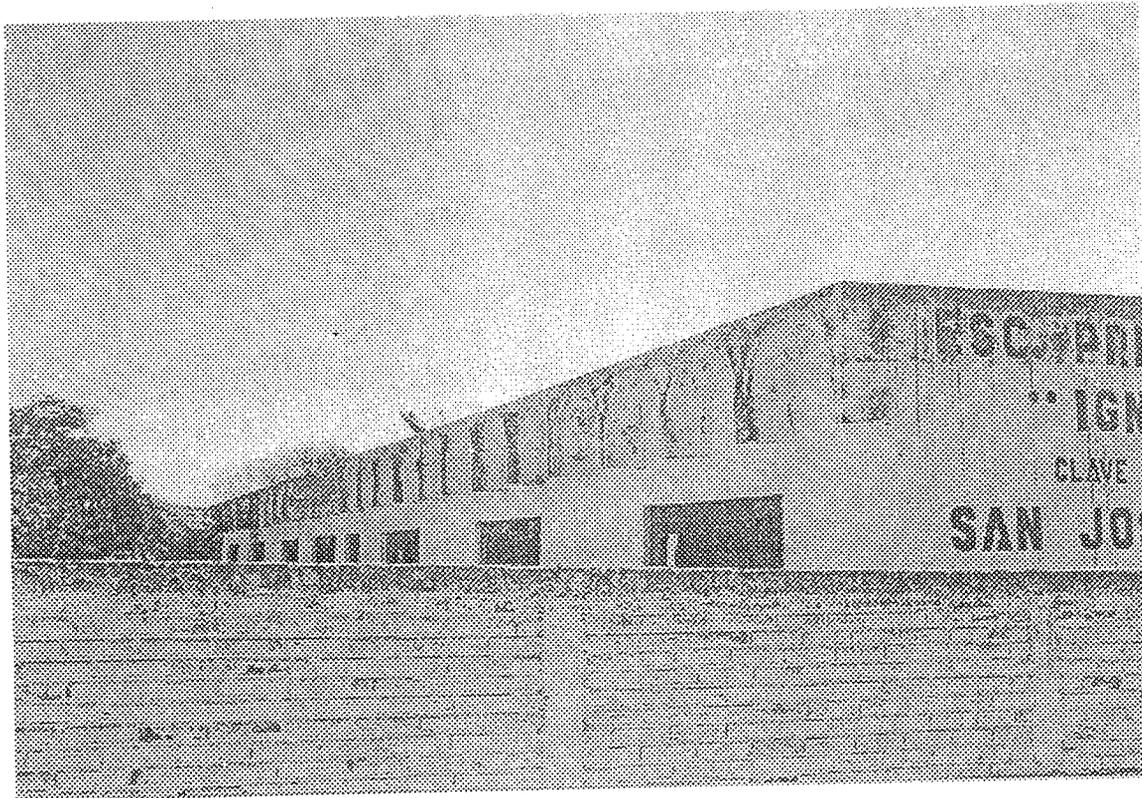
3.5. Gestión Escolar en el presente

La gestión escolar es estudiada cualitativamente, la aplicación de técnicas de investigación que permitan obtener datos sistemáticos y desarrollar modelos teóricos sobre el funcionamiento de los programas y las políticas.

Los procesos relacionados con la construcción del ambiente de aprendizaje en la escuela, considerada como una organización para la promoción del desarrollo de los alumnos. En este sentido se enfocan los elementos constitutivos de la gestión escolar como proceso cotidiano de las organizaciones, la cual lleva a cabo las actividades técnicas administrativas dentro de un entorno escolar, además de gestionar sobre las necesidades y problemas a las cuales se enfrenta cada día la escuela, con alumnos, maestros y padres de familia.

Las características de la autoridades, de los directivos y en particular su capacidad de liderazgo, relaciones con el colectivo docente, especialmente con el consejo técnico; con las autoridades externas a la escuela tanto educativas como políticas, y con la comunidad con la que se ubica la escuela, en particular con organizaciones como la sociedad

de padres de familia y los consejos de participación social.



CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Herramientas utilizadas en la investigación

Para llevar a cabo esta investigación se realizó un proceso de la misma para observar que está pasando en la escuela. Para ello se utilizó el diario de campo: en él se registró la fecha, nombre de la escuela, comunidad, su municipio, al estado que pertenece, la zona, nombre del encargado de grupo, grado que atiende, hora de entrada, nombre del observador y número de observadoras.

Esto con la finalidad de llevar un buen registro de investigación. El diario ha de propiciar el desarrollo de un nivel más profundo de descripción de la dinámica del aula y de la institución, a través del registro sistemático y pormenorizado de los distintos acontecimientos y situaciones cotidianas.

Se describió el diario de campo de una manera narrativa. Todo enfocado a gestión escolar ya que había más prioridad por las necesidades de la escuela.

Otra manera para la investigación fueron las entrevistas. Fueron de gran apoyo. En ellas se realizaron preguntas (las mismas) pero a diferentes sujetos con la finalidad de comparar las respuestas y sacar

conclusiones. Lo mismo con los cuestionarios, que son listas de preguntas escritas que pueden ser respondidas sistemáticamente. También se realizó una descripción de la escuela. Todo esto comparado con lo que dicen que hacen, lo que deben hacer y lo que los participantes de la escuela en realidad hacen, y sobre todo las observaciones que se llevaron a cabo en la institución, entre las que destacan:

- La disponibilidad de los docentes para la investigación
- La manera de cómo respondían a las preguntas
- Los gestos que hacían al momento de responder
- El tiempo o la habilidad que tenían para contestar
- La observación de la infraestructura
- Su organización en la escuela y sus espacios.
- Las interacciones entre ellos
- Qué tan enterados estaban de los programas compensatorios y su opinión acerca de ellos.

Con el transcurso de la investigación se detectó que esta es cualitativa ya que se encarga de profundizar en las tareas cotidianas.

En primer lugar, el dato encierra un contenido informativo, soporta una información acerca de la realidad interna o externa a los sujetos

estudiados.

El investigador construye los datos, y al hacerlo registra la información en algún soporte físico (notas de campo, fotografías etc.).

Así se sacaron los resultados que fueron las matrices y el mapa conceptual. También se enfocó este trabajo al área de gestión escolar por sus características y porque esta información se adapta ya que va dirigida a mejorar la calidad de la educación, vía transformación del orden institucional y de la prácticas institucionales.

La noción de gestión escolar se refiere al conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, recursos y espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos con criterios de calidad educativa y profesional.

Es por eso que se enfocó mas a este tipo de proyecto por la problemática observada y generada en este espacio educativo.

4. 1. 1 Entrevista con padres de familia y alumnos

En la investigación realizada se tomo en cuenta a los alumnos y padres de familia ya que se les aplicaron entrevistas de enfoque para sacar conclusiones sobre el proceso que tiene la escuela y su

organización, su relación con ésta y con los docentes, además para ver si los padres de familia están enterados de las necesidades de la institución y del aprovechamiento de sus hijos.

La entrevista implica una formalidad que el investigador trata de evitar. Para algunos, son preferibles los formatos de conversación o discusión, porque implican un proceso libre, abierto, democrático, bidireccional e informal, en el que los individuos pueden manifestarse tales como son, sin sentirse atados a papeles predeterminados¹⁸.

A los alumnos se les aplicó una entrevista para todo el grupo ya que se solicitaba que fuera a niños de alto y bajo rendimiento pero el maestro comentó que todos están igual en cuanto al rendimiento escolar.

¹⁸ WOODS, Peter. "Entrevista. La escuela por dentro. La Etnografía en la investigación educativa". Piados. Barcelona. 1993. pp. 77-104

4. 1. 2. Matriz de Entrevistas de enfoque a Madres de Familia

| No. P. | M. D. F. NO. 1 | M. D. F. NO. 2 | M. D. F. NO. 3 | M. D. F. NO. 4 | M. D. F. NO. 5 |
|--------|--|---|---|--------------------------------|---|
| 1 | Hace 6 años | Hace 6 años | Desde 1998 | Desde hace 11 años | Hace 5 años |
| 2 | No hay otra aquí por eso lo trajimos. | Por que esta es la escuela de la comunidad y aqui estamos viviendo. | Por que aqui vivo. | Por que aqui vivimos. | No hay otra aqui por eso lo trajimos. |
| 3 | Como dos cuadras esta cerca de la escuela. | No muy lejos, esta cerca de nuestra domicilio. | A una cuadra. | No esta muy lejos a 2 cuadras. | A 2 cuadras. |
| 4 | Para que el niño no sea grosero con las personas mayores para que el niño aprenda muchas cosas y el día de mañana sea un niño de provecho. | Para mi, como madre de familia si es muy importante la educación de nuestros hijos. Por que quiero que se superen y lleguen a hacer personas: muy educadas y respetadas y tengan que agradecer. | Para que aprendan y así pueda ser alguien en la vida. | Muy importante para estudiar. | Es lo máximo para que aseguren su futuro y puedan ser algo mejor. |
| 5 | Pues la misma pero que la arreglan bien del techo toda la escuela y los baños. | Si me gustaria que hubiera otra escuela mas moderna y mas arreglada, por que está muy deteriorada y descuidada. | | | |
| 6 | Para que aprendan muchas cosas a leer, escribir, sumar, restar y multiplicar. | Bueno desde mi punto de vista yo los mando a la escuela por que es bueno que tengan un aprovechamiento y | Para que aprenda y se eduque. | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| | | aprendan lo que aquí se les enseñe en el nivel educativo que es la primaria y así siguen adelante con un buen aprovechamiento. | | |
| 7 | Viene uno a la escuela a ver cosas, leer, escribir, sumar, restar y multiplicar. | Bueno me gustaría un cambio en que fueran más exigentes los maestros en la entrada y salida de clases, o en el horario y que aquí se les enseñe en el nivel educativo que es la primaria y así siguen adelante con un buen aprovechamiento. | | |
| 8 | Yo quisiera que tuviera una carrera de los que ellos quieren. | En esta época de crisis uno quisiera darles estudios hasta donde ellos piensen estudiar pero los problemas económicos cada día están mas avanzados y el tiempo esta pasando y no podría yo opinar hasta que grado o nivel quieren estudiar yo quisiera que tuvieran una carrera de lo que ellos quieren a un | Yo quiero que mi hijo sea quien decida pero me gustaría que fuera un profesionista | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|---|---|
| 9 | Cuando van hacer pruebas estudian y cuando les dejan tareas que estudiar. | que sea la preparatoria. No muy seguido como que se preocupan mas por estudiar cuando van a hacer examen por miedo o temor a reprobar el año. | Como una hora diaria | Sí | Sí |
| 10 | Si porque nosotros los mayores aprendemos y nuestros hijos también así es que queremos mucho a la escuela. | Si la queremos pero nos gustaria que estuviera mas bonita y muy bien reconstruida y porque es un plantel educativo. | Si porque aqui viene mi hijo a aprender. | Si porque aqui nos enseñamos a leer y a escribir. | Si porque es donde van nuestros hijos a estudiar. |
| 11 | Si estamos bien informados porque cada mes viene uno para ver como van sus hijos y el maestro nos explica el tema de lo que trata la reunión. | Estamos bien informados de nuestros hijos cuando venimos a las reuniones y a firmar las boletas de calificación o mandan hablar a los padres de familia para informarnos lo avanzado o atrasados que van nuestros hijos. Si estamos bien informados porque cada mes viene uno para ver como van sus hijos y el maestro nos explica el tema | Si cada mes hay una reunión donde el maestro nos informa sobre el aprovechamiento de nuestros hijos. | Porque cada mes estamos informados de lo que pasa con nuestros hijos. | Venimos a las juntas y les preguntamos a los maestros como van en la escuela. |

| | | | | | |
|----|---|---|--|--|--|
| 12 | <p>La forma de trabajar con los niños y los cambios de maestros, la escuela se esta cayendo, no hay cambios de nada, los baños, si los hicieron nuevos, pero quedaron bien.</p> | <p>de lo que trata la reunión. Bueno los cambios que hay: antes no nos mandaban hablar por las reuniones cada mes y ahora si como que ya se están preocupando mas por la educación de nuestros hijos.</p> | <p>En la escuela yo no veo mejoras y en los maestros los veo igual.</p> | <p>Siempre han sido los mismos maestros de mis hijos, la escuela esta igual de destartalada.</p> | <p>Hicieron nuevos baños. Cambio de maestro.</p> |
| 13 | <p>Pidiendo ayuda para la reparación de la escuela y nosotros ayudamos en lo que se pueda.</p> | <p>Podemos ayudar a la escuela juntándonos todos los padres de familia junto con los maestros y toda la comunidad; se pueden hacer eventos o algo pero todos unidos y seguir adelante trabajando para poder ayudar y juntos se ve lo que se avanza y se hace todos unidos podemos hacer algo.</p> | <p>Unidos padres de familia, maestros y autoridades, se podrian hacer reparaciones y mantener limpia la escuela.</p> | <p>Ayudando con trabajo.</p> | <p>Unimos más para tenerla más limpia y ver lo que hace falta.</p> |

4. 1. 3. Entrevista de grupo de enfoque con alumnos

| No. P | A. No. 1 | A. No. 2 | A. No. 3 | A. No. 4 | A. No. 5 | A. No. 6 |
|-------|--|--|--|---|--|--|
| 1 | Sí, porque aprendemos mucho de matemáticas, Español, Geografía, etc. | Sí | Sí, porque aprendo muchas cosas que me ayudan | Sí, porque nos enseña como aprender | Sí, porque aprendemos | Sí, porque aprendemos muchas cosas |
| 2 | Aprender a jugar con mis compañeros y estudiar | Lo que aprendemos | Todo lo que tiene pero, lo que mas me gusta aprender | Aprender | Aprender y la cancha | Que los maestros al explicar lo dicen claro |
| 3 | El techo de los salones porque están cayéndose | Que no fuera tan aburrido | Que no fuera tan trabajoso, por que a veces los problemas están trabajosos | Mas o menos por que hay algunas cosas trabajosas | Mas o menos por que a veces nos regañan | Que está bien desarreglado |
| 4 | Cuido los niños y le ayudo a mi mama en el quehacer | La tarea, el quehacer y jugar | Hacer la tarea, comer, divertirme un rato y hacer quehacer | Ayudarle a la mama, hacer la tarea, comer. | Comer, tarea, hacer quehacer. | Comer, tareas y el quehacer |
| 5 | Sí | | No | No | | No |
| 6 | Yo ando mas o menos y porque a veces saco 8 y no me gusta | Yo soy regular porque a veces no estudio | Pues bien, porque no nos portamos mal, ni me saco malas calificaciones | Yo soy malo por que no le entiendo al maestro y me saco mal | Para las lecciones, por que me saco dieces | Es que cuando estudio se me olvida porque tengo mala memoria |
| 7 | Me gustaría ser maestro o doctor | Enfermera, hasta que me | Licenciada, hasta que haga | Mecánico, hasta la prepa | Doctora, hasta la prepa | Doctora, si puedo hasta que |

| | | | | | | |
|----|--|---|--|---|---|---|
| | | reciba de lo que quiero ser de grande | todos mis estudios | | | me reciba de lo que quiera estudiar |
| 8 | Al fútbol y volíbol, basquetbol porque son mis juegos favoritos | Al fútbol por que es un deporte muy saludable | Al fútbol, voleibol porque son muy divertidos | futbol | Futbol y el basquetbol porque cuando llegue a grande pueda jugar a esas cosas | A las hermanas o a las escondidas con mis amigas porque me gusta andar con mis amigas |
| 9 | Sí, para tener dinero y dar para arreglar la escuela | Sí, en la casa | Sí, en la escuela y en la casa porque hago muchas actividades | | No | Sí, en las aguas a sembrar con mi hermano. Porque me gusta |
| 10 | DIBUJA | TU | ESCUELA | | | |
| 11 | El primer salón es 1° y 2° grado el segundo es de 3° y 4° grado y el tercero es de 5° y 6° y esta toda chueca no es bonita ni tampoco fea pero nos sirve para aprender | La escuela es muy fea, porque esta vieja, pero en fin nos sirve para estudiar | Mi escuela no es muy bonita ni fea pero sirve para venir los días a aprender | Mi escuela no es bonita ni es fea pero en ella aprendemos mucho | La escuela "Ignacio Zaragoza" 1, 2, 3, 4, 5, 6 esta un poco chueca porque ya esta vieja los techos se están cayendo, los maestros tienen dos grupos | La primera dan clases de 1° y 2° la segunda puerta 3° y 4° la tercera puerta 5° y 6° años se esta cayendo pero que pasa es que la escuela esta vieja pero eso no nos importa si no lo que aprendemos. |

CAPITULO V

LIMITACIONES

5.1 Obstáculos al realizar la investigación de Campo

En cualquier actividad que desarrollan todos los seres humanos encuentran con obstáculos que limitan el complemento de las actividades deseadas.

Como en este caso se tuvieron demasiadas limitaciones al momento de llevar a cabo el trabajo.

Una de ellas fue: que los padres de familia no llegaron a tiempo para realizar su cuestionario, lo que provoco escasez de información para las observadoras.

Otra fue que las autoridades escolares se limitaron al acceso al entrar al aula a un curso de PIARE que se tenía programado en esa semana de observaciones, aunque se conto con mucho tiempo en la comunidad para darse cuenta de los intereses culturales que hay en la misma.

Los profesores hablaban de la presión del trabajo por lo tanto se limitaron para aplicar la dinámica ZOPP

Que esta consistía en: confrontar los resultados obtenidos, de los diarios de campo, entrevistas con niños, padres de familia, maestros, director

etc.

Pero como no se contaba con un interés por parte de los docentes esta dinámica se canceló. No fue aplicada.

Para que los lectores conocieran a fondo los problemas que se dan y como darles probablemente una respuesta para llevar el manejo y control en una escuela, se intento videografar el lugar donde se realizó el trabajo y sobre todo la escuela con el propósito de complementar el aprendizaje visual y auditivo. Ojalá se sienta el sabor de la investigación que se llevo a cabo.

Desgraciadamente no fue permitida esta actividad lo que se pudo rescatar fueron algunas fotografías que se encuentran en los anexos.

CAPITULO VI

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Matriz factual de gestión escolar

Esta matriz tiene como base el diario de campo, las entrevistas y observaciones enfocadas a gestión escolar.

Las interacciones entre los diferentes componentes del colectivo escolar se realizan cada dos meses. Durante estas reuniones se tratan asuntos sobre la escuela y la educación de los niños. En la toma de decisiones, el maestro que llega escoge su grupo. Para organizar el trabajo se utilizan carpetas, tomando en cuenta Plan y Programa de estudios; planeación y programación docentes y estadísticas técnico pedagógicas.

La información que reciben los padres de familia se refiere al aprovechamiento de sus hijos y sobre las mejoras que hay en la escuela. Se habla, además, de los programas compensatorios que los

6.3. Matriz de frecuencias de gestión escolar

En ésta se reduce la información incluyendo las dos matrices anteriores para obtener resultados comparativos. Las observadoras cuentan el número de veces que los del colectivo escolar repiten cierta información y se registra en el apartado de referencias.

El director es quien controla la institución, pero la opinión acerca de los concursos escolares es que el rendimiento siempre ha sido el mismo. También se aprecia que la infraestructura no se ha mejorado nada.

Matriz de frecuencias de Gestión Escolar

| Código | Categorías | Evidencias | Ref. |
|----------|-----------------------|---|------|
| I | Interacciones | Ha sido positiva la comunicación entre maestro, director y padres de familia | XX |
| C. E. | Concursos Escolares | Todo el tiempo ha habido concursos y el rendimiento ha sido el mismo | XX |
| A. E. | Actividades Escolares | Campaña de higiene, de vacunación, juegos deportivos, festivales. Se realizan entrevistas, investigaciones sobre la historia de la comunidad y se ha hecho de la misma manera | XX |
| T. D. D. | Toma de | Nos reunimos los maestros cuando se nos presenta algún problema y entre los tres tratamos de darle solución | X |

| | | | |
|-----------------|-----------------------|--|-----|
| | Decisiones | | |
| T. D. D. | Toma de Decisiones | El director es quien designa los grupos. El director es quien lleva la batuta y es el que determina quien se va a encargar de ciertos asuntos. | XX |
| C. M. | Control de Materiales | Se reparte el material de acuerdo al grado del alumno pero también hay disponibilidad de prestarlo al compañero. | XXX |
| IN | Infraestructura | No se ha mejorado nada | XXX |

6.4. Informe de la matriz de frecuencias

Con el fin de simplificar la presentación de los resultados de la investigación se realiza este informe, el cual incluye las evidencias de cada una de las categorías

| Categorías | Evidencias |
|------------------------------|---|
| Interacciones | Ha sido positiva la comunicación entre maestro, director y padres de familia |
| Concursos Escolares | Todo el tiempo ha habido concursos y el rendimiento ha sido el mismo |
| Actividades Escolares | Campaña de Higiene, de Vacunación, juegos deportivos, festivales. Se realizan entrevistas, investigaciones sobre la historia de la comunidad y se ha hecho de la misma manera |

| | |
|------------------------------|---|
| Toma de Decisiones | Nos reunimos los maestros cuando se nos presenta algún problema y entre los tres tratamos de darle solución El director es quien designa los grupos. El director es quien lleva la batuta y es el que determina quien se va a encargar de ciertos asuntos. |
| Control de Materiales | Se reparte el material de acuerdo al grado del alumno pero también hay disponibilidad de prestarlo al compañero. |
| Infraestructura | No se ha mejorado nada |

6.5. Matriz de Triangulación. Gestión Escolar

En ésta se anexan los resultados obtenidos en la matriz de frecuencias, registrando las observaciones hechas por los investigadores.

Se observa que el director es quien controla la mayoría de los aspectos gestivos de la institución y los materiales no se utilizan. También se reporta que se han realizado gestiones para la reparación de la escuela pero las dependencias no han respondido a las necesidades.

A continuación se presenta esta información:

CONCLUSIONES

Después de haber realizado esta investigación sobre “La Gestión, factor que precisa los quehaceres y rendimientos de la escuela” se llegó a las siguientes conclusiones:

- Toda investigación tiene un aprendizaje significativo que valora el trabajo realizado. Por ello, los maestros, alumnos y padres de familia deben estar vinculados para participar en la realización de una investigación de acuerdo al problema detectado
- La convivencia entre los grupos sociales influye en el contexto escolar. Es evidente que, si las reuniones se realizan cada dos meses, la interrelación entre los componentes del colectivo escolar no es constante lo cual dificulta la comunicación y la participación de dichos grupos sociales.
- La gestión no solo debe estar orientada o encaminada al proceso enseñanza aprendizaje sino que también debe estar proyectada a la comunidad, sobre todo para obtener apoyo económico y social para realizar mejoras a la infraestructura.
- Los maestros no tienen los mismos intereses en cuanto a la infraestructura. Aunque el director afirma que existe buena

comunicación entre ellos, es evidente que los maestros tienen poco interés en los aspectos relacionados con la gestión escolar.

- Es importante la organización y la buena armonía en una institución escolar para el desarrollo de su infraestructura. El deterioro observado en todas las áreas físicas demuestra que existe poco interés en la organización de actividades para lograr fondos con ese fin.
- Se debe diagnosticar a los docentes para conocer su desarrollo profesional y su capacidad de integración y participación con la comunidad para resolver problemas en las escuelas
- Un director activo se refleja en su contexto escolar y social. Las escasas interacciones del mismo con los demás integrantes del colectivo escolar y con la comunidad no propician una acción gestiva eficaz.
- El director controla la institución y la zona escolar. Los materiales no se usan y la infraestructura escolar no ha mejorado nada
- El gobierno tiene conocimiento de las necesidades existentes en esta escuela. Sin embargo, las dependencias directamente responsables de resolverlas no se muestran dispuestas a hacerlo.

- El director tiene la obligación de gestionar la solución a la problemática escolar, de acuerdo a la normatividad y a los compromisos propios de su cargo.
- La comunidad debe apoyar las gestiones y presionar a donde corresponda para lograr la superación de los problemas. Es evidente que otros edificios públicos, tales como la iglesia y la plaza de toros reciben más atención y recursos por parte de la población local para su desarrollo y mantenimiento.
- Es conveniente integrar un consejo de participación social, que incluya el apoyo de los emigrados, cuando su situación económica lo permita, con el fin de dignificar los espacios destinados a la educación de sus propios hijos y de su pueblo.

SUGERENCIAS

- Elaborar un Proyecto Escolar, que podemos dividir en cuatro fases:
- **PRIMERA FASE. Fase de preparación,** donde se inicia el proyecto escolar que motiva, orienta y organiza las actividades y acciones de la comunidad educativa para alcanzar los objetivos de Proyecto Escolar. En esta etapa es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos.
 - Convocar a reunión del Consejo Técnico Escolar para difundir y analizar el proyecto escolar
 - Organizar las estrategias y metodología para la promoción y la difusión del Proyecto Escolar.
 - Preparar los materiales considerados necesarios.
 - Convocar a los padres de familia y demás personas necesarias para la integración del Consejo Técnico Escolar de Participación Social y la Asociación de padres de familia.
 - Uno de los puntos importantes es la discusión y análisis colectivo del documento de Proyecto Escolar. Es conveniente hacerlo con profundidad y metódicamente. Para esto sugerimos que

reflexionemos sobre las siguientes preguntas.

- ¿ Es correcta la organización y cumple sus funciones el Consejo Técnico Escolar?
- ¿Están integrados el Comité de la Asociación de Padres de familia y el Consejo Escolar de Participación Social?
- ¿Cuáles son las ventajas de un trabajo en equipo?
- En el desarrollo de la tareas de gestión escolar ¿Que importancia tiene la Participación Social?
- ¿Que resultados se obtienen cuando una actividad se organiza previamente?
- ¿Qué influencia tienen las personas la promoción adecuada para realizar una tarea?
- ¿Que materiales y estrategias se hacen necesarios para la difusión y promoción del Proyecto Escolar entre los alumnos y padres de familia?
- El uso de los formatos es libre y depende de nuestra iniciativa y creatividad aplicarlos o modificarlos.
- El desarrollo de esta fase, su organización, promoción y el uso adecuado de materiales atractivos y ante todo de nuestra

capacidad como maestros queridos y respetados en nuestra comunidad dependerá, en mucho el éxito del Proyecto Escolar.

- **SEGUNDA FASE. Fase de diseño.** Es el momento en el que nosotros, de manera colegiada, expresamos nuestras aspiraciones, inventariamos nuestras fortalezas y debilidades fijamos nuestros horizontes trazamos el camino del desarrollo futuro de nuestra escuela y determinamos los tiempos y las formas de saber cuanto hemos avanzados.
- **Diagnóstico.** Ahora que ya estamos preparados y dispuestos a elaborar nuestro Proyecto Escolar, necesitamos determinar colectivamente en que aspecto de la problemática educativa de nuestra escuela queremos trabajar.
 - ¿Cómo se encuentra la infraestructura?
 - ¿De que manera la podríamos reestructurar?
 - ¿A que dependencia acudir para solucionar el problema?
 - Tratar los asuntos en colectivo para tener mejores resultados.
 - Jerarquizar los problemas existentes en la escuela
 - Un buen diagnóstico nos permite no solo identificar los principales problemas educativos de nuestra escuela y sus causas si no

también saber que tanto lo que hacemos y dejamos de hacer contribuye a que sigan existiendo.

- Para que realicemos mejor el diagnóstico de los problemas principales en nuestra tarea educativa en la escuela es conveniente:
- Que cada uno de nosotros participe expresando sus impresiones y puntos de vista acerca de cuales creemos que son los problemas prioritarios y sus causas principales.
- Que consultemos a la comunidad sobre su parecer con relación a nuestra problemática de infraestructura y acordemos juntos con ellos que problemas y cuales de sus causas combatiremos durante el año lectivo.
- Que detectemos las causas para atacar de raíz el problema y no sus manifestaciones o síntomas.
- Que si es esta nuestra primera experiencia con Proyecto Escolar ataquemos un solo problema y sus causas.
- **Visión del Futuro.** El deseo de mejorar y progresar está presente en nosotros como lo está en cada ser humano. Siempre ambicionamos ser y tener lo mejor. La forma mas adecuada de

lograrlo es mediante una educación de calidad.

- Tener un visión de futuro de lo que deseamos alcanzar en los aspectos relacionados con el desarrollo de la infraestructura lo cual nos ayuda a dar un sentido a las acciones gestivas.
- ¿ Que actividades realizar en el año escolar?
- ¿En que tiempo podríamos lograr lo que nos proponemos hacer?
- ¿Hasta donde llega nuestro interés por que la escuela tenga una proyección diferente?
- ¿Definir actividades especificas que nos ayuden a solucionar el problema de la infraestructura?
- Es esencial el Proyecto Escolar sea fruto del esfuerzo colectivo porque representa un compromiso de todos los que colaboramos en la escuela.
- Ya sabemos qué problema vamos a encarar, y tenemos una visión acerca de cómo nos gustaría que se viese nuestra escuela cuando ese problema fuese resuelto. Ahora debemos pensar en qué tenemos que lograr durante el año para acercarnos a dicha situación ideal. Nos referimos a cuáles serán nuestros objetivos.
- **Objetivos:** que nuestra escuela:

- Tenga mejor proyección en la comunidad.
 - Estéticamente esté bonita.
 - Tenga un buen techo.
 - Tenga una dirección con un mejor acomodo.
 - No tenga libros sin usarse.
 - Tenga sus salones limpios.
 - Siempre tenga vea algo novedoso.
 - Tenga su biblioteca ordenada
- Nuestros objetivos son el anhelo posible de una mayor calidad educativa en nuestras escuelas.
 - Para formular nuestros objetivos, conviene que reflexionemos sobre las siguientes interrogantes:
 - ¿Qué tanto podemos aspirar a lograr para solucionar nuestro problema en un año?
 - ¿Qué metas podemos alcanzar con los recursos y apoyos con que contamos y podríamos contar?
 - ¿Qué tanta disposición tenemos como para imaginar logros ambiciosos?
 - ¿De qué manera vamos a cuantificar el grado de solución de

nuestro problema que se perseguirán hasta alcanzar los objetivos?

- **Compromisos.** Los compromisos son la aceptación y expresión voluntaria de las acciones y actitudes a que nos obligamos y que contribuyen al logro de los objetivos del Proyecto Escolar, en cuanto a las instalaciones físicas.
- En este sentido, recomendamos que reflexionemos y analicemos detenidamente, antes de establecer compromisos definitivos, la trascendencia de éstos en los resultados de la tarea educativa.
- Para establecer y plasmar todos los compromisos en el documento de planeación de Proyecto Escolar, sugerimos lo siguiente:
 - a) Analizar las relaciones, acciones e interacciones que se dan actualmente en nuestra escuela, con el propósito de mejorarla.
 - b) considerar que constituyen una guía en el quehacer diario de la escuela.
 - c) Tomar en cuenta que son los referentes para revisar periódicamente lo que hacemos, cómo lo hacemos y lo hemos logrado (Momento de seguimiento).
 - d) Tener presente que representan las acciones y actitudes necesarias para combatir las causas del problema seleccionado.

e) Definir y asumir los compromisos individuales y colectivos

f) Elegir a los responsables de tareas específicas

g) Calendarizarlos

h) Darlos a conocer a la comunidad educativa: compañeros, alumnos, y padres de familia. Esto es importante porque reafirma nuestros compromisos y nos obliga a cumplirlos.

- **Recursos.** Para poder elaborar nuestro proyecto escolar con realismo, necesitamos pensar en cuales son los recursos con que contamos y con los que sería factible contar.
- Los recursos más valiosos con los que contamos somos nosotros mismos
- Es necesario que pensemos que, por más precaria que sea la situación de nuestra escuela, siempre contemos con recursos, por escasos que éstos sean. Por eso es indispensable que hagamos una lista de los recursos disponibles y, todavía algo mucho más importante: que veamos la manera de optimizarlos.
 - ¿Con cuáles recursos contamos?
 - ¿Cómo los utilizamos?
 - ¿De que otras maneras los podríamos utilizar?

- No supeditemos la realización de nuestro Proyecto Escolar a la obtención de recursos adicionales. Es mejor planear lo que podemos lograr con lo que tenemos.
- Aun cuando es preferible planear a lo seguro nuestro Proyecto Escolar con los recursos que contamos, eso impide que busquemos conseguir recursos adicionales. Para ello necesitamos explorar algunas fuentes potenciales de recursos factibles de obtener.
 - ¿Cuáles son los recursos que sería factible que obtuviéramos?
 - ¿Dónde o con quién podríamos ver el modo de obtenerlos?
 - ¿Qué necesitaremos hacer para obtenerlos?
 - ¿Qué necesidades satisfacerán dichos recursos adicionales?
- **Apoyos.** En los diferentes momentos del Proyecto Escolar es indispensable considerar y prever los apoyos que vamos a necesitar para diseñarlo y elaborarlo con las mejores posibilidades de éxito.
 - ¿Poseemos los conocimientos, métodos y técnicas necesarias y somos suficientes para gestionar la solución al problema de la infraestructura?
 - ¿Qué personas, compañeros, instituciones o instancias educativas

pueden ayudarnos a superar nuestras deficiencias o satisfacer nuestras necesidades?

- ¿Podremos satisfacer estas inquietudes? ¿Existen en la comunidad personas que puedan hacerlo? ¿Tenemos que recurrir a instancias externas a la escuela?
- ¿Necesitamos apoyo de nuestras autoridades superiores para realizar oficios y trámites en algunas dependencias?
- **Estrategias.** Ahora que ya sabemos con qué recursos y apoyos podemos contar, necesitamos darnos a la tarea de determinar las estrategias para alcanzar nuestros objetivos. Las estrategias se refieren tanto a la forma como se espera que, día con día, modifiquemos las relaciones entre nosotros los docentes, de nosotros con nuestro director, de nosotros con nuestros alumnos, de los alumnos entre sí, y de la escuela con la comunidad, como a la capacitación y actualización que detectemos que necesitamos para el cambio.
 - ¿Qué sería conveniente que hiciéramos cada uno de los que somos responsables del hecho educativo en la escuela?
 - ¿Qué recursos existentes necesitaremos para llevar a cabo las

acciones que consideramos efectuar?

- ¿Qué apoyos factibles necesitaremos para hacer más probable que nuestras acciones tengan éxito?
- ¿Son las acciones imaginadas, posibles de llevarse a cabo durante el ciclo escolar?
- ¿Qué acciones llevará a cabo cada uno de nosotros?
- ¿Cuáles de nuestras acciones son prioritarias y exigirán mayor cuidado y esmero para llevarlas a cabo?
- ¿Cuándo se iniciarán y cuándo terminarán cada una de las acciones que vamos a llevar a cabo?
- **TERCERA FASE. Ejecución.** En ésta, todo lo planeado en la fase de preparación será llevado a la práctica por todos nosotros.
 - La fase de ejecución es el momento cumbre de nuestro proyecto. Cuando ponemos manos a la obra y nos mantenemos en alerta para sostener la orientación de nuestra empresa en la dirección pre-establecida.
 - El seguimiento es la revisión periódica que nosotros mismos hacemos de nuestros compromisos, de nuestras estrategias y de nuestro avance en el logro de los objetivos que nos fijamos.

- Es un proceso periódico de estimulación de la medida en que nuestros esfuerzos están encaminándose hacia el rumbo correcto, y necesita, para ser efectivo y útil, que determinemos los tiempos y las formas en que vamos a efectuarlo
- ¿Qué debemos hacer para asegurarnos que nuestro Proyecto Escolar avanza al ritmo y con la forma deseados?
- ¿Convendrá que formemos una comisión de trabajo especialmente dedicada a seguir el desarrollo de nuestro proyecto, o bastará con que cada uno de nosotros efectúe el autoseguimiento de sus acciones propias y lo exponga en las sesiones periódicas de Consejo Técnico?
- ¿Cada cuándo convendrá detenernos a estimar cómo vamos con nuestro proyecto?
- ¿Con base en cuáles criterios o procedimientos objetivos podremos medir nuestro grado de avance?
- **CUARTA FASE. Evaluación.** La fase de evaluación es el momento culminante del Proyecto Escolar: cuando sopesamos lo que hicimos y mostramos el saldo resultante a la comunidad. En la revisión y valoración de dichos resultados consideramos pertinente

reflexionar sobre las siguientes interrogantes:

- ¿Qué resultados positivos diferentes observables y/o medibles se detectaron en la población escolar y en la comunidad?
- ¿Resultó acertada la elección del problema?
- ¿Fueron adecuados los objetivos que nos planteamos?
- ¿Cumplimos oportunamente los compromisos asumidos de manera individual y colectiva?
- ¿En qué grado contribuyeron las estrategias para alcanzar el objetivo propuesto y resolver el problema?
- ¿Hubo optimización de los recursos propios y de los gestionados en otras instancias?
- ¿Se utilizaron los apoyos disponibles en la escuela y se gestionaron los necesarios ante las instancias correspondientes?
- ¿Se llevó un seguimiento continuo de los objetivos, compromisos y estrategias?
- ¿Qué obstáculos y deficiencias imprevistos se presentaron en el desarrollo del proyecto?
- Es recomendable considerar que la evaluación nos permitirá conocer nuestros logros anuales, el grado en que nuestros esfuerzos

dieron los resultados esperados e identificar lo que debe modificarse para alcanzar realmente una educación integral.

BIBLIOGRAFIA

BULLARD, Pamela y Barbara O. Taylor, *Making School Reform Happen*, Boston. Allyn y Bacon, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. "Modelo burocrático de organización", en *Introducción a la teoría de la administración*. México, McGraw-Hill, 1990. pp. 305-342.

CORVALON de Mezzano, Alicia Nora. "Relevancia de la noción de cultura desde el enfoque de Psicología Institucional". Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología de la U. B. A; Mimeo, Buenos Aires, 1991. 20 pp.

ETZIONI, Amatai. "Racionalidad y felicidad: el dilema de la organización", en "Organizaciones modernas. México, UTEHA. 2ª. Reimpresión 1995. pp. 1-8 y 104-121.

GLOTON, R. y Clero C. Chapitle III. "La société contre la créativité", en "L'activité créative." Chez L'enfant, Orientations /3. Casterman, Belgique, 1978. pp. 54-68. Trad. Rubén Castillo Rodríguez.

HARGREAVES, Andy. "El significado de las estrategias docentes", en: "La atención del niño preescolar entre la política educativa y la complejidad de la práctica". Antología. Margarita Arroyo. Coordinadora. Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca. Fundación SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano, A. C. México, 1995. pp. 139-144

JOYCE, Bruce, Richard Hersh y Michael Mckibinni, *The Structure of School Improvement*. New York: Logman, 1983

KYHN, Thomas S. "Construcción social del conocimiento y teorías de la educación". pp. 25-42. Antología Básica.

PORLAN, Rafael y José Martín. "El diario como instrumento para detectar problemas y hacer explícitas las concepciones", en: "El diario del profesor. Un recurso para la investigación en el aula". Diada Editoras, Sevilla, 1991. pp. 21-64.

PANZA González, Angarica y otros. *"Instrumentación didáctica. Conceptos generales"* en : *Fundamentación didáctica*. Germika. México, 1988. pp 167-215

Primer Congreso Nacional de Educación. *"El compromiso nacional para el financiamiento de la educación"*. SNTE. México, 1994. 31 p.

Primer Congreso Nacional de Educación. *"La nueva gestión de los planteles"*. SNTE. México, 48 p.

Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato. *"Fases del Proyecto Escolar"*, en: *"Guía operativa para la evaluación del proyecto escolar"*. Guanajuato, México, 1995. pp. 3-14

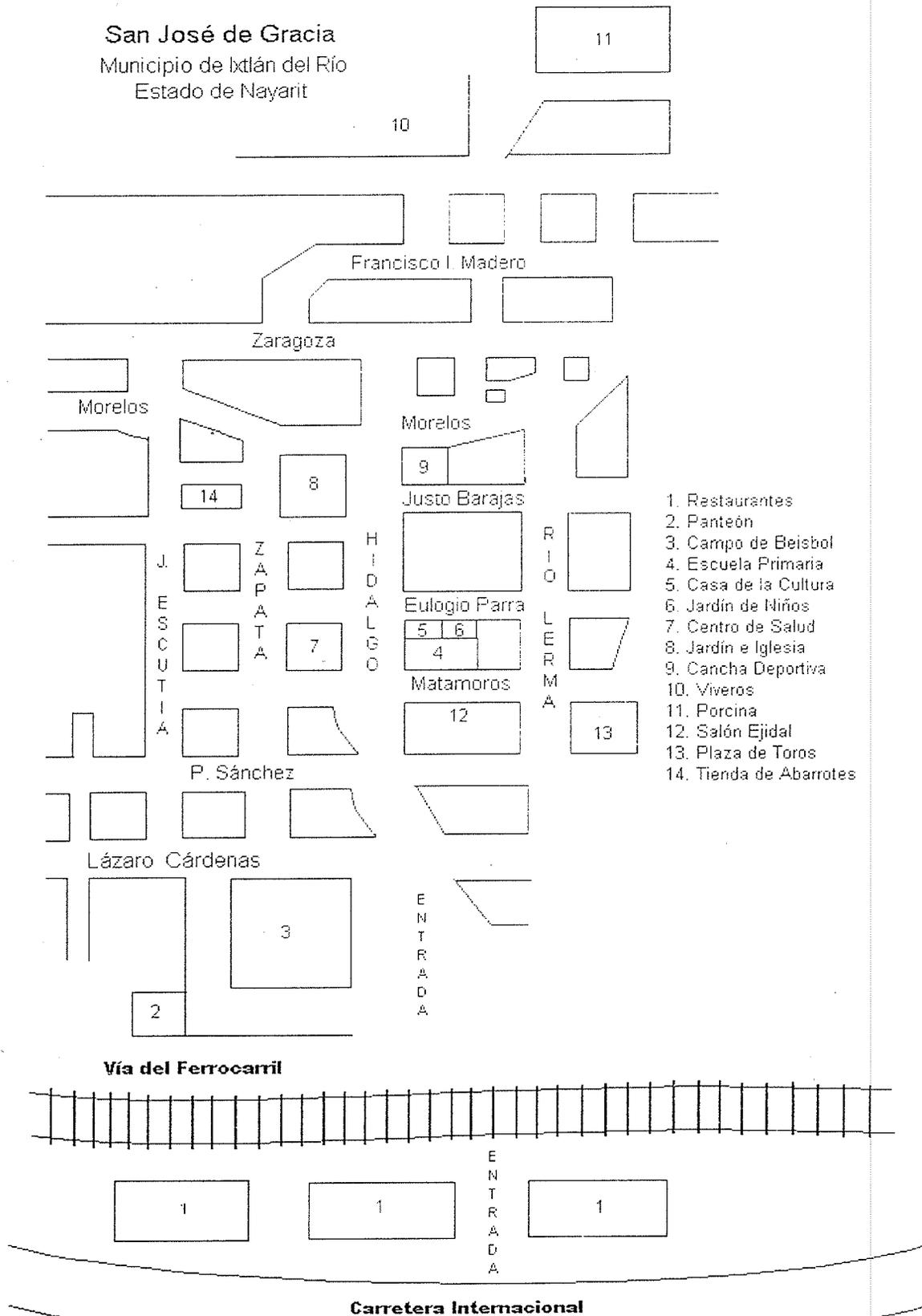
TERRY, Tendbrink D. *"Elaborar cuestionarios, planes de entrevista e instrumentos sociométricos"*, en: *"Evaluación. Guía práctica para profesores"*. Narcea, Madrid, 1981. pp. 275-285

TOSCANO, José Martín. *"Un recurso para cambiar la práctica: El diario del profesor"*. Mecnograma. Instituto de Ciencias de la Educación Universitaria de Sevilla. Proyecto IRES, 1993. pp. 1-100.

WOODS, Peter. *"Entrevista. La escuela por dentro. La Etnografía en la investigación educativa"*. Piados. Barcelona, 1993. pp. 77-104

Anexo 2

San José de Gracia
Municipio de Ixtlán del Río
Estado de Nayarit



- 1. Restaurantes
- 2. Panteón
- 3. Campo de Beisbol
- 4. Escuela Primaria
- 5. Casa de la Cultura
- 6. Jardín de Niños
- 7. Centro de Salud
- 8. Jardín e Iglesia
- 9. Cancha Deportiva
- 10. Viveros
- 11. Porcina
- 12. Salón Ejidal
- 13. Plaza de Toros
- 14. Tienda de Abarrotes

Anexo 4

ENTREVISTA GESTION ESCOLAR A MAESTROS

- 1.- ¿Cuántos años ha trabajado en esta escuela? ¿Qué cambios ha notado?
- 2.- ¿Ha trabajado en otras escuelas? Si es así, ¿Qué diferencias encuentra, particularmente en relación con los directivos y el resto de la planta docente?
- 3.- ¿Cómo se da ahora y antes la comunicación en la escuela?
- 4.- ¿Qué utilidad reportan ahora y reportaban antes los cursos escolares para su grupo y escuela?
- 5.- ¿Cómo son y cómo eran las reuniones de consejo técnico consultivo?
- 6.- ¿Cómo se toman las decisiones en la escuela?
- 7.- ¿Existe Plan de trabajo anual? ¿Cómo se hizo? ¿Qué objetivos tiene? ¿Cómo se evalúa?
- 8.- ¿Qué actividades se promueven para motivar la participación de los alumnos fuera del aula?
- 9.- ¿Qué programas de apoyo tiene su escuela, cómo operan, a partir de cuando, qué piensa de ellos?

10.- ¿Como describiría la relación que mantiene con los padres de familia?

11.- ¿Qué tipos de actividades promueve usted en la comunidad para ayudar la escuela?

12.- ¿Ha habido cambios en el horario de trabajo o en el calendario escolar? ¿Bajo qué criterios se han realizado y quién los ha determinado?

13.- ¿Cómo se controla el uso de materiales y equipo escolar? ¿Ha habido cambios?

14.- ¿Qué piensa usted de las condiciones materiales de la escuela (oficinas, aulas, canchas, anexos, laboratorios, biblioteca escolar)?

Anexo 5

ENTREVISTA INDIVIDUAL AL DIRECTOR

SOBRE GESTION ESCOLAR

1-. Platíqueme acerca de su desarrollo personal.

Tiene 19 años de graduado y frente a un grupo, 6 años de ser director en la escuela. Es maestro por que le gusta.

2-. Describa las actividades que realiza durante una semana.

No organiza actividades

3-. ¿A cuáles actividades dedica mas tiempo?

Se organiza con el diario de clases. Y cuando se ausenta mejor suspende las clases.

4-. ¿Podría describir una visita del supervisor de zona a la escuela?

Viene para explicar lo sucedido de las reuniones. Le manifiesta su confianza. Aquí no cambia nada.

5-. ¿Cómo promueve la difusión y análisis de la normatividad?

Se enfoca en las reglas de la escuela.

Siempre ha sido así, no cambia nada. Con diferentes programas.

6-. ¿Cuáles son los criterios que emplea para asignar un grupo de docentes?

Siempre lo he hecho igual. Se le da libertad de escoger.

7-. ¿Cómo describe las relaciones que existen entre los docentes de su escuela?

La relación es buena. El director interviene en caso de aclarar el porqué de las cosas.

8-. ¿Cómo se organizan las reuniones del consejo técnico escolar?

Se organizan cada 2 meses. Tienen tiempo que no han cambiado.

9-. ¿Cuáles son los asuntos que trata con su personal docente de manera individual?

Únicamente escolares. Desde siempre.

10-. ¿En qué forma organiza el uso y distribución de material de apoyo?

Cuando se está explicando un tema de acuerdo a sus necesidades escolares.

11-. Desde que usted es director de esta escuela, ¿Qué modificaciones se han hecho en cuanto a la infraestructura escolar?

Ninguna

12-. ¿Con qué programas de apoyo cuenta la escuela, como los obtuvieron y desde cuando funciona?

PIARE. No sabe como se obtienen. Únicamente se reciben oficios de Tepic. Tiene 4 años funcionando.

13-. ¿Qué impacto tienen los programas compensatorios en la escuela?

A los niños les traen material escolar; así como sanitarios.

14-. ¿Considera que los concursos académicos han tenido alguna utilidad para la escuela?

Tener la satisfacción de saber en que grado esta de conocimiento. Para la escuela no tiene ninguna utilidad.

15-. ¿Qué asuntos se tratan en el Consejo Técnico de Zona?

Todo lo que tiene relación con los trabajos de la escuela. Como documentación informativa. En los últimos tres años no ha cambiado nada, siempre han sido los mismos problemas: entregar y recibir documentación.

16-. En su escuela, ¿Cómo funciona la Asociación de Padres de Familia?

Funciona bien, están todos unidos, no hay problemas, de acuerdo a los problemas que hay realizan bien su función.

17-. ¿Con qué frecuencia y qué asuntos trata en las reuniones con padres de familia?

Cada 2 meses, asuntos sobre la educación de sus hijos y reparación de la escuela.

18-. ¿Cómo funciona el Consejo Escolar de Participación Social?

No se ha ocupado, pero debe de funcionar bien. Tiene 2 años funcionando.

19-. ¿Qué actividades promueve en la Escuela para apoyar a la Comunidad?

Paseos, reforestación, campañas de higiene, vacunación. Los niños participan activamente.

20-. ¿De qué manera apoya la comunidad a la escuela?

Tiene buen apoyo, se unen para solucionar los problemas de la escuela están al pendiente de lo que se necesite.

21-. ¿Cómo han promovido antes y como promueven ahora las costumbres y tradiciones de la comunidad?

La Escuela no las promueve porque los niños ya las conocen y saben.

22-. Por necesidad de la comunidad ¿Se ha adecuado la programación de actividades escolares?

Los padres de familia están de acuerdo que sea turno matutino.

23-. Siente que la escuela ha mejorado últimamente ¿Porqué? ¿A partir de cuándo?

En cuanto conocimiento, sí. En cuanto estructura, no. Siempre se han sacado los mejores lugares en participación. Desde 4 años para acá.