



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

ÁREA ACADÉMICA No. 1:

POLÍTICA EDUCATIVA, PROCESOS INSTITUCIONALES Y GESTIÓN

TESINA

RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

**“PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR EN LA ESCUELA
MULTIGRADO”**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA:

MARA VELAZQUEZ REYES

ASESOR: GORGONIO SEGOVIA FEBRONIO

CIUDAD DE MÉXICO, OCTUBRE, 2016.

AGRADECIMIENTOS:

Es gratificante la experiencia que me permitió la escuela primaria multigrado Rosario Castellanos de convivir, conocer y aprender en una comunidad educativa de compañeras maestras, alumnos y padres de familia de Huexoculco, Chalco Estado de México, por ello agradezco el apoyo brindado para la obtención de mi desarrollo en el ámbito profesional que me permitió la realización de mi tesina por experiencia profesional.

Gracias a la Universidad Pedagógica Nacional y a todos los docentes que estuvieron en mí recorrido por ella, gracias por formarme como profesional en la educación, pero sobre todo porque me enseñaste y me diste las herramientas necesarias para crecer como ser humano y no ser distante ante las necesidades de la gente.

¡GRACIAS MI AMADA UPN, MI UNIVERSIDAD!

Muchas Gracias (Todah Raba)

YHVH por la oportunidad que me das en esta tierra de cumplir uno de mis deseos magnos: terminar mi carrera profesional.

“Todah Raba Mami: Eva Reyes porque si no me hubieras parido NADA de esto sería posible, a ti te dedico este triunfo, ¡lo logramos! Te amo, gracias porque te desvelabas conmigo, mostrando que el amor de una madre no tiene barreras. Pues te convertiste en “MI MADRE Y MI PADRE”

“Todah Raba esposito Oscar Serna por ser el compañero de mi vida porque me apoyaste, animaste y comprendiste en todo este proceso, GRACIAS”

“A ti mi hija: Alitza, Todah Raba por ser mi inspiración en TODO, te dedico esto esperando que tú también lo logres algún día”

“Te agradezco Ricky por ser un buen hermano, por regañarme cuando era necesario y porque tú también me alentaste para hacer este proyecto, TE QUIERO hermanito gracias”

“Todah Raba a la numerosa familia Sanjuán Muñoz por su apoyo inmerecido e incontable a lo largo de mi vida, porque ustedes también hicieron posible esto, LOS QUIERO”.

“GRACIAS maestro Gorgonio Segovia por ayudarme y ser mi guía, le agradezco su asesoría y amistad, es usted un buen ser humano”.

Mara Velazquez Reyes
México, Octubre, 2016.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	9
1.1 Contextualización de la localidad Santa María Huexoculco.	9
1.2 Contextualización de la escuela primaria multigrado “Rosario Castellanos” ...	14
1.3 Descripción de Mi Práctica Profesional	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	32
2.1 Planeación.....	32
2.2 Planeación Educativa	40
2.3 Gestión	47
2.4 Gestión Educativa	49
2.5 Gestión Escolar	51
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA.....	56
3.1 Características del docente multigrado.	57
3.2 Realización de la planeación dirigida al trabajo de 2 o más grados.	58
3.3 Modelo del Proceso para la realización de una planeación multigrado.	59
3.4 Características para diseñar una planeación multigrado.....	60
3.5 Ejemplo de una planeación multigrado.	62
3.6 Ante el desinterés y participación nula de los padres de familia.	65
CONCLUSIONES.....	67
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS	
Lista de siglas.....	73
Lista de cuadros, gráficas, diagramas e ilustraciones	74

INTRODUCCIÓN

En el Plan de Estudios Educación Básica se afirma que: “Con la promulgación del Artículo Tercero Constitucional en 1917 y la creación de la Secretaría de Educación Pública en 1921, la educación y el sistema educativo se consolidaron como un motor poderoso y constante para el desarrollo de la sociedad mexicana. Desde esa fecha, y hasta la primera década del siglo XXI, la educación pública ha enfrentado el reto de atender una demanda creciente y el imperativo de avanzar en la calidad del servicio educativo y sus resultados. A lo largo de este proceso, la expansión y adecuación del servicio educativo ha sido constante. La cobertura, como prioridad, impuso un conjunto de programas, prácticas, instituciones y relaciones que dieron forma y rumbo al Sistema Educativo Nacional hasta la última década del siglo pasado”, (SEP, 2011:13)

Con lo anterior se entiende que ha habido una serie de cambios en el Sistema Educativo, por ejemplo sus Planes y Programas de Estudio han sido modificados y hoy día estos van enfocados hacia alcanzar una calidad en la educación donde se valora la participación de los directivos, maestros, alumnos, padres de familia y sociedad en general, todo esto con el deseo que se obtengan resultados favorables en la educación de nuestros niños.

Sin embargo, existe un área en específico que aún sigue vulnerable y son las escuelas multigrado, por lo general; estas se encuentran en poblaciones pequeñas o comunidades rurales que a primera vista presentan un ambiente poco propicio para la enseñanza, pero ese caso no sólo se presenta en el sector público, sino que en el sector privado existen todavía escuelas que brindan educación con secciones multigrado, siendo este parte de mi objeto de estudio.

Por ello, la presente tesina en modalidad de recuperación de la experiencia profesional, tiene como propósito presentar al lector un panorama general de los desafíos y las problemáticas de la escuela multigrado, así también lo que significa la realización de una planeación educativa y la forma en cómo se concibe la gestión

escolar dentro de este tipo de escuelas desde el ser y el deber ser; dicha descripción se realiza a partir del contexto escolar, universo donde interviene el docente.

Observar es algo más que mirar, es concentrarse en lo que uno ve; es poner toda tu atención, es así que el Administrador Educativo se enfrenta a un reto mayor porque su lente no solo debe mirar los cambios entre lo social, económico y/o político repercutiendo en la educación, sino además; debe saber cómo actuar ante dichos escenarios, esto con el propósito de tener siempre en cuenta que la educación es el pilar de la sociedad, porque en ella está cimentada su situación económica, política y social; suscita el fortalecimiento de los valores y el respeto a los derechos humanos, creando al mismo tiempo una cultura para la tolerancia y el diálogo entre las personas.

En todo centro educativo se realizan funciones que deben ser planificadas, organizadas, dirigidas, controladas y evaluadas. Todo este proceso está a cargo del director o bien los docentes que cumplen diversos roles como lo es en una escuela multigrado.

El profesional capaz de realizar todo este proceso con una oportuna decisión, con autoridad, liderazgo, carisma, y posición crítica con el único fin de lograr mejorar la educación desde sus cimientos, gestionando así los recursos y materiales con los que cuente es el Administrador Educativo, así entonces, este tendrá que estar alerta para que se cumplan los objetivos deseados, delegando tareas y responsabilidades.

Por esto y más es necesario abordar una investigación de la escuela multigrado con referencia a su planeación y gestión; en tanto que este trabajo es significativo por cuanto llena un vacío en el campo de la Administración Educativa, ya que existen diversos estudios relativos a instituciones educativas, pero en esta ocasión se tratará a una institución particular, mostrando así, que el nivel socioeconómico no es ninguna ventaja para menguar los problemas que atacan a la educación primaria en México.

El objetivo planteado en esta sistematización de la práctica profesional es hacer una descripción sistemática dándole un sustento teórico, que permita entender los procesos educativos en la práctica dentro de la escuela primaria multigrado “Rosario Castellanos”. Y la metodología utilizada fue etnográfica, ya que consistió en el estudio y descripción de la localidad de Santa María Huexoculco, Chalco, Estado de México y de la escuela primaria multigrado, siendo esto producto de la observación y constante dialogo entre los actores.

Bajo esta mirada, el presente trabajo se divide en tres capítulos:

En el primer capítulo se desarrolla la contextualización de la localidad de Santa María Huexoculco, Chalco de Díaz Covarrubias, Estado de México, donde se encuentra enclavada la Escuela Primaria Particular Rosario Castellanos. Así mismo se desarrollan dentro de la descripción de práctica profesional las problemáticas más sobresalientes que se viven dentro de una escuela multigrado.

En este capítulo se puntualizan algunos de los principales desafíos a los que se enfrenta el docente frente a grupo, en el ámbito de gestionar el tiempo y los recursos, así como la importancia que tiene la realización de una planeación.

En el segundo capítulo se presenta un marco teórico centrado en la escuela multigrado, esto con el propósito de obtener una vinculación entre la teoría y la práctica, que más adelante permitirá analizar parte de las problemáticas que se presentan en la escuela. Se introducen conceptos para aclarar que se debe entender por planeación, planeación educativa, gestión educativa y gestión escolar; cuestiones que no están explícitamente descritas en los Planes y Programas de la Secretaría de Educación Pública, pero son nociones aplicadas dentro de la escuela multigrado.

En el tercer y último capítulo se brindan una serie de propuestas de mejora hacia la gestión y planeación educativa dentro de la escuela, éstas propuestas van encaminadas al ámbito de la gestión escolar, ya que está incorpora tanto el análisis e innovación de aspectos socio-políticos y estructurales, así como la cultura colectiva

de la escuela y su hacer cotidiano, y, en este último se incluye lo administrativo, y lo pedagógico de los sujetos que en ella intervienen.

Así entonces, las propuestas son:

- Modelo que indica el proceso de la planeación
- ¿Qué se necesita tomar en cuenta para diseñar una planeación multigrado?
- ¿En referencia a que se diseñan las actividades multigrado?
- Ejemplo de una planeación semanal.

Y por último, después de haber realizado las diferentes revisiones y análisis de los materiales bibliográficos consultados e inherentes a la gestión y la planeación de la escuela multigrado, se mencionan las conclusiones a las que se llegó.

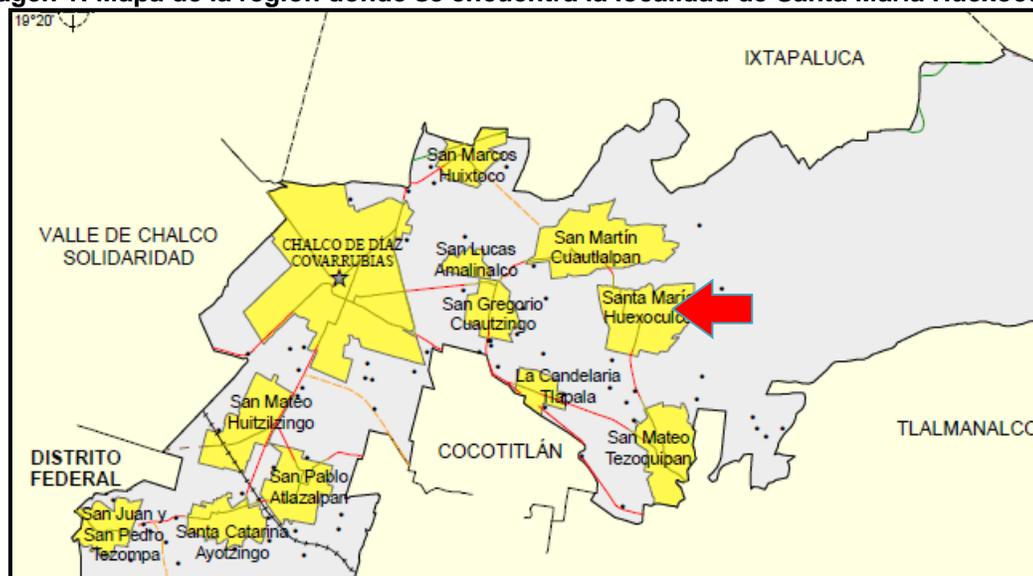
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

1.1 Contextualización de la localidad Santa María Huexoculco.

Es preciso hacer una breve descripción de lo que es la localidad de Santa María Huexoculco, perteneciente al municipio de Chalco, Estado de México, ya que es ahí donde se localiza la escuela primaria multigrado “Rosario Castellanos”

La localidad de Santa María Huexoculco está situada al este del municipio de Chalco de Díaz Covarrubias, colinda al poniente con la localidad de San Gregorio Cuautzingo, al norte con la localidad de San Martín Cuautlalpan, al sur con los pueblos de la Candelaria Tlapala y San Mateo Tezoquipan (Miraflores) y al oriente con el municipio de Tlamanalco.

Imagen 1: Mapa de la región donde se encuentra la localidad de Santa María Huexoculco.



Fuente: INEGI. Marco Geo estadístico Municipal 2015, versión 3.1.

Población

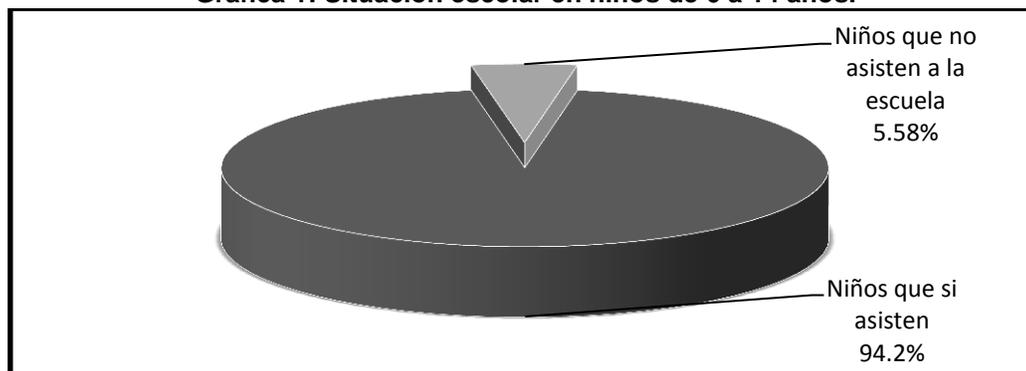
“Según el Censo de Población y Vivienda realizado en el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el municipio cuenta con 12, 456 habitantes de cuales 6,128 son hombres y 6,328 mujeres. Con respecto a la carencia

de acceso a los servicios básicos en las 2,818 viviendas particulares habitadas aún existen 906 que tienen piso de tierra, 309 únicamente cuentan con sanitario, 511 no cuentan con drenaje, 118 viviendas no tienen luz eléctrica, y 1,029 no cuentan con agua entubada. Así mismo, solo el 36.6% de la población tiene una lavadora en casa, y el 40.9% dispone de un refrigerador. Por ello y más el grado de marginación que registra el INEGI en la comunidad es alto”, (INEGI, 2010).

Educación

A continuación se presentan algunos datos estadísticos que me permitieron elaborar cuadros y gráficas, los cuales fueron tomados del censo 2010 que realizó el INEGI.

Gráfica 1: Situación escolar en niños de 6 a 14 años.



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos estadísticos del Censo, INEGI, 2010.

La gráfica 1 nos dice que de los 5,293 menores de edad que hay en Huexoculco en edad de 6 a 14 años, el 94.42% de su población es decir 4,997 menores asisten a la escuela y el resto que son 296 menores representados en el 5.58% no asisten. Por supuesto existe una causa, y por el tiempo que estuve conviviendo con los niños y sus familias puedo decir que es porque los menores en su mayoría necesitan trabajar para apoyar con el sustento económico de casa, debido a que las familias se componen de papá, mamá y 4 o 5 hijos, esto hace que la posibilidad de que todos los hijos estudien es nula.

Por otro lado, de los habitantes de 15 años y más, su escolaridad queda dividida en los siguientes rubros mencionados en el cuadro 1.

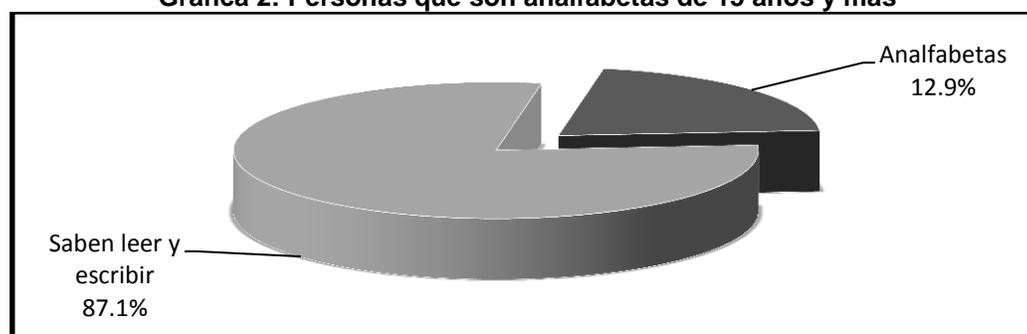
Cuadro 1: Escolaridad en adultos de 15 años y más

Escolaridad	Número de habitantes
Analfabetas	7,163
Educación Primaria Incompleta	2,156

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos estadísticos del Censo, INEGI, 2010.

La siguiente gráfica representa a las personas de 15 años y más que son analfabetas:

Gráfica 2: Personas que son analfabetas de 15 años y más



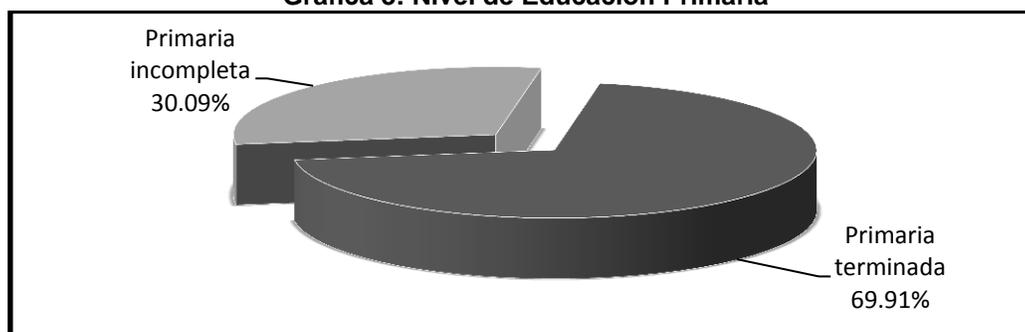
Fuente: Elaboración propia, con base en los datos estadísticos del Censo, INEGI, 2010.

Una persona analfabeta es aquella que no sabe leer y escribir y en Huexoculco de los 7,163 adultos en edad de 15 años y más que hay; existen 924 personas que son analfabetas, esto es el 12.9% de la población, mientras que el otro 87.1% si sabe leer y escribir.

Considero que el problema de que existan en nuestro país personas analfabetas no se debe a la incapacidad de éstas para aprender o por la falta de empeño en el estudio; más bien; es un problema de carácter social, y por lo tanto se manifiesta principalmente entre la población que por razones económicas, sociales, étnicas o geográficas es más desfavorecida.

Mientras que respecto al rubro de educación básica en nivel primaria queda de la siguiente manera:

Gráfica 3: Nivel de Educación Primaria



Fuente: Elaboración propia, con base en los datos estadísticos del Censo, INEGI, 2010.

La gráfica 3 nos dice que de los 7,163 adultos en edad de 15 años y más que hay en Huexoculco, la educación básica en nivel primaria es cubierta únicamente por 5,007 habitantes, esto representa el 69.91% de la población, mientras que 2,156 habitantes esto es el 30.09% no cuenta con la primaria concluida.

Se dice que. “Hace más de cuarenta años, las naciones de la Tierra afirmaron en la Declaración de Derechos Humanos que: “Toda persona tiene derecho a la educación”. Sin embargo, pese a los importantes esfuerzos realizados por los países de todo el mundo para poner en práctica el derecho a la educación para todos, persisten las siguientes realidades:

- Más de 100 millones de niños y niñas, de los cuales 60 millones por lo menos son niñas, no tienen acceso a la enseñanza primaria.
- Más de 960 millones de adultos, dos tercios de ellos mujeres, son analfabetos; y, además, en todos los países, tanto industrializados como en desarrollo, el analfabetismo funcional es un problema importante.
- Más de 100 millones de niños e innumerables adultos no consiguen el ciclo de educación básica; y hay millones que, aun completándolo, no logran adquirir conocimientos y capacidades esenciales”, (García, 1998:351)

Ante esto, y las características ya mencionadas de la comunidad de Santa María Huexoculco vive, se deduce que está se convierte en un lugar especial, donde la población entre otras cosas carece en la total cobertura de educación básica de sus

habitantes, y de servicios básicos, entre otras cosas. Además se puede decir que la marginación en la que viven sus habitantes está asociada con la falta de preparación académica.

Esto fue un panorama general del Municipio de Huexoculco el cual tiene como propósito dar a conocer algunas características económicas, sociales y culturales del medio en que se encuentra la escuela primaria multigrado Rosario Castellanos, que tomamos para llevar a cabo esta investigación.

1.2 Contextualización de la escuela primaria multigrado “Rosario Castellanos”

La escuela primaria particular “Rosario Castellanos” se ubica en la calle Iturbide número 60 en Santa María Huexoculco municipio de Chalco de Díaz Covarrubias, Estado de México; brinda sus servicios en el único turno matutino en un horario de 8 de la mañana a 2 de la tarde a una población de 51 niños, siendo la inscripción gratuita y la cuota semanal de \$150.00 pesos por alumno.

Las escuelas primarias son de organización multigrado cuando sus docentes atienden de manera simultánea a alumnos de dos o más grados en una misma aula. Dependiendo de la cantidad de grados asignados a un docente las escuelas pueden ser unitarias (un docente atiende a los seis grados de educación primaria), bidocente (dos docentes atienden a tres grados cada uno), tridocente (escuela integradas por tres docentes, quienes atienden dos grados cada uno).

Además, los distintos estudios que hacen referencia a las condiciones sociales y educativas de estas escuelas, como por ejemplo el INEE enfatizan elementos comunes como son:

- ✓ Condiciones de aislamiento
- ✓ Difícil acceso
- ✓ Altos niveles de pobreza
- ✓ Instalaciones inadecuadas
- ✓ Condiciones difíciles para los docentes
- ✓ Escasez de materiales pedagógicos
- ✓ Bajos logros de aprendizaje

Así, entonces esta primaria es una escuela multigrado, es decir, labora con cinco profesoras frente a grupo, es así que se organiza el tercer ciclo (5° y 6° grado) como aula multigrado y la directora es quien atiende todo asunto administrativo y tiene a su cargo el 1° grado.

Ofrece sus servicios desde el año 1995, con el propósito de brindar una educación personalizada y de calidad por lo que su demanda va dirigida a los niños con bajos recursos económicos, rezago educativo y a quienes no logran obtener acceso a otras escuelas debido a su conducta y bajo aprovechamiento escolar, por ello, la visión escolar es: “Ser una institución reconocida por su compromiso permanente con la excelencia, ofreciendo una educación de calidad basada en la innovación, cuyos profesores con su preparación académica y compromiso se incorporen al trabajo colegiado como estrategia permanente de la mejora continua mediante un alto nivel de exigencia académica en el desarrollo de los programas oficiales, brindando a los estudiantes las competencias intelectuales que le permitan aprender conocimientos, habilidades o destrezas según las necesidades a las que se vayan enfrentando” (Velazquez, 2013:3).

Ante este escenario es necesario mencionar que no se puede hablar de un grado de permanente excelencia académica debido a que los alumnos como ya lo mencioné son niños que tienen bajo nivel de aprovechamiento y la labor del docente ante el escenario es brindarles toda la ayuda posible para que tanto los padres de familia como los estudiantes acepten un compromiso de aceptación ante la exigencia y el acompañamiento del docente y así incrementar su aprovechamiento.

Así también, la misión de la escuela es la siguiente: “Promover la formación integral de los alumnos en los diferentes aspectos de su vida. Poniendo a su alcance una educación de alta calidad, para que sean líderes competitivos y actores socialmente responsables” (Velazquez, 2013:3), por lo que a los menores de esta escuela principalmente se les brindan los conocimientos y las herramientas necesarias que les sean útiles para su desarrollo y crecimiento dentro de su comunidad, es decir, que cada concepto, o idea enseñada pueda ser aplicada en su vida cotidiana y no solo sea letra muerta.

En el siguiente cuadro, se presenta la organización del personal que labora en dicha primaria, así mismo se menciona el grado a cargo de cada docente, su preparación profesional, y el número de niños atendidos en el ciclo escolar 2013-2014.

Cuadro 2: Personal que labora en la Escuela Primaria Multigrado

CARGO/GRADO	PROFESORA	PREPARACIÓN PROFESIONAL	ALUMNOS ATENDIDOS
Directora	Profa. Tania Cecilia Villa Carreón	Lic. Pedagogía- Titulada	6
1°			
2°	Profa. Janis Giulian López Quintero	Lic. Pedagogía- Pasante	12
3°	Profa. Fabiola Cordero González	Lic. Pedagogía- Incompleta	10
4°	Profa. Mireya Castillo Florín	Lic. Pedagogía- Pasante	5
5° Y 6°	Profa. Mara Velazquez Reyes	Lic. Administración Educativa- Pasante	18

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recuperados del ciclo escolar 2013-2014.

Como bien se menciona en el cuadro 2, en esta escuela multigrado únicamente la directora es quien esta titulada, el resto de las docentes cuentan con carrera trunca o bien solo son pasantes, sin embargo los padres de familia no muestran ninguna objeción ante esto, ya que debido al bajo salario que reciben las maestras, estos son conscientes que no puede exigirse más de lo que ellos dan. Y el único compromiso adquirido de las docentes ante la escuela es ser puntual, responsable y sobre todo ver por el desarrollo escolar de cada menor.

En su infraestructura:

La escuela cuenta con 5 salones que están contruidos de losa; dos de ellos están divididos en dos partes con una tabla roca, en el primer salón se brindan clases a los niños de 1° grado y la otra parte es usada como sala de computo. El otro salón es para los niños de 4° grado y al mismo tiempo es ocupado como dirección escolar.

Esta escuela multigrado no cuenta con áreas deportivas, únicamente tiene un patio que se utiliza como plaza cívica, 2 cuartos para baños, energía eléctrica, drenaje, no tiene internet, solo hay una cisterna y no está pavimentado su piso.

Alimentación escolar; los niños de esta escuela se alimentan de forma saludable, debido a que su dieta familiar consta de tortillas de maíz, semillas, carne, leche y huevo, siendo así que al ingresar a la escuela un 90% de ellos van desayunados, y en la hora del receso a las 11 de la mañana se le permite a los padres de familia llevarles alimentos a sus hijos, esto con el propósito que los menores puedan aprender y desempeñarse mejor en la escuela.

Mientras que los padres de familia y el gobierno:

En cuestión de los padres de familia, su participación dentro de las actividades escolares es muy exigua, a causa de que la mayoría de ellos trabajan, su tiempo es escaso para asistir a las reuniones que la escuela realiza.

El gobierno estatal y municipal, tienen un papel dentro de la escuela multigrado, ya que en su momento esté expide un tipo de apoyo hacia la institución privada, siendo así que en cada campaña política los contendientes que aspiran por un puesto, y asisten a la escuela pidiendo que se realice una reunión con los padres de familia, en esa junta, el aspirante político a través del partido que él representa; brinda apoyo dependiendo de las necesidades que tiene el centro escolar, por ejemplo: escritorios, bancas y/o pintura, etc., esto, a cambio del voto electoral.

Por su parte los padres de familia ante la necesidad de la escuela y el beneficio que traerá esto a sus hijos, terminan aceptando la ayuda y posteriormente en tiempos electorales dan su voto al contrincante político.

En este punto se trató entonces el contexto general de la escuela Rosario Castellanos, desde el terreno económico, político y social.

1.3 Descripción de Mi Práctica Profesional

No todos los maestros están preparados para enseñar en la escuela multigrado. Todavía hay quien piensa que se trata de una escuela de segunda, de tercera o de cuarta categoría y todavía no reconocemos las potencialidades de esta escuela.
Anónimo

El espacio educativo juega un papel muy importante dentro del desarrollo de un niño, y en la escuela los principales son: el patio, las canchas deportivas, y el salón de clases, siendo este último el más importante ya que es ahí donde se pasa la mayor parte del tiempo, por ello es menester que se encuentre en las mejores condiciones; con ventilación, limpio, iluminado y espacioso, con ello se puede brindar a los alumnos un ambiente propicio y cómodo.

El salón es el espacio de las decisiones del docente, ya que este debe tomar decisiones sobre un conjunto mayor de elementos al que se enfrenta un docente en un aula monogrado. ¿Cómo organizar los procesos de enseñanza con diferentes niveles de desarrollo de los niños; con diferentes materiales?

“Lo que decida el docente depende en gran medida de las destrezas del docente de su compromiso con sus alumnos, de sus características personales, de su disposición para aprender. Depende también de la capacidad de la comunidad de saber pedirle cuentas de los aprendizajes de sus niños; esto a su vez depende de cuánto conozca y comprenda la comunidad acerca de lo que el docente pretende enseñar” (Rodríguez, 2004:188).

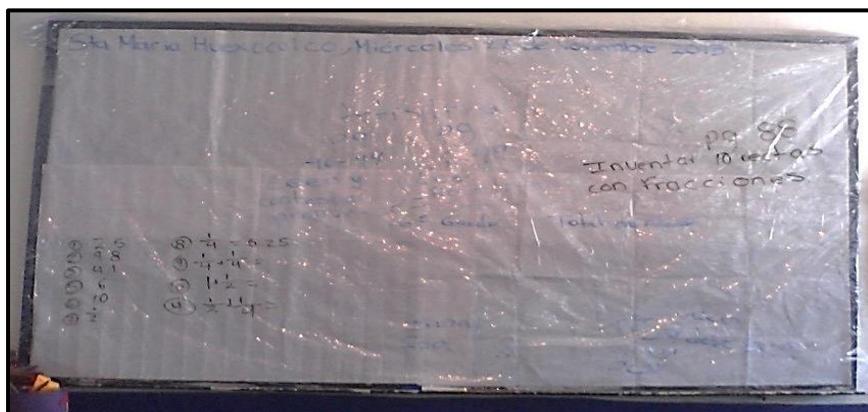
Por ello, es importante el cuidado que se le da al lugar en que se desarrolla la actividad educativa ya que esto, permitirá tener un ambiente agradable y positivo, que motive a trabajar, estimule la imaginación, la creatividad y el aprendizaje de los niños.

En el primer día de clases del ciclo escolar 2013-2014 en la primaria Rosario Castellanos se notaban tanto la emoción y el nerviosismo de la directora, las maestras, los niños y hasta de los padres de familia. Al presidir el primer homenaje del ciclo escolar 2013- 2014 en el patio de la primaria, pude ver que los niños que conformaban la escuela eran muy inquietos, alegres y sociales; esto me agrado porque sabría que el ambiente escolar sería propicio y cómodo.

Cuando ingresé al salón de clases (por cierto se me asigno el más grande), pude ver que su infraestructura e inmobiliario eran escasos, ya que solo medía 4.5 x 5 metros, pintado con una mezcla de colores blanco y azul, con bancas y mobiliario deteriorado, sin embargo, hubo una cuestión que me impacto mucho: ¡no había pizarrón! siendo que este es uno de los materiales más indispensable dentro del salón ya que en él se plasman las ideas y los conceptos para explicar un tema en clase.

El problema es que la escuela no contaba con pizarrón para ese salón de clases, debido a que los padres de familia morosos no habían cubierto algunas mensualidades en el pago de la colegiatura de sus hijos y por lo tanto el presupuesto se vio recortado; por lo que en medida de mis posibilidades compré el material necesario para formar el pizarrón y poder trabajar en él todo el ciclo escolar. A continuación muestro como evidencia el pizarrón que elaboré.

Fotografía 1: Pizarrón que elabore para el ciclo escolar 2013- 2014



Fuente: Elaboración propia de una fotografía tomada en el 2013, al salón multigrado.

El pizarrón es un ejemplo del sinnúmero de materiales faltantes dentro de esta escuela, ya que como se ha mencionado está localizada en una zona de pobreza y en muchas ocasiones son las docentes quienes cubren de su bolsa esa falta de material porque si se les llega a pedir a los menores, muchos de ellos no cuentan con los recursos económicos y por pena dejan de asistir a clases por largo periodo, de ahí que se tomara la decisión entre las compañeras maestras que no se les pidiera material a los niños, y claro está, para dar una solución se decidió que cada maestra se haría cargo de la falta de material dentro de su salón de clases.

En mi salón de clases había 11 niños y 8 niñas, y al iniciar mi clase de bienvenida les hice las siguientes 3 preguntas para empezar a conocerlos: ¿Cuántos años tienes?, ¿qué grado cursarás?, ¿sabes leer y escribir bien?, las respuestas a estas preguntas fueron variadas, sus edades oscilaban entre los 10 a 16 años. Había 8 niños para cursar 5° grado y 11 más para 6° grado, y bueno algunos de ellos me dijeron que no sabían leer ni escribir bien; y no dudé en hacer un ejercicio para comprobarlo. Esto me permitió ir conociendo los problemas y deficiencias que se viven en una escuela multigrado.

Es así como fui conociendo a mis alumnos, con los que conviviría 5 días a la semana, a los que les transmitiré mis conocimientos y les enseñaría a desarrollar sus habilidades; ya que un docente no solamente es aquel que enseña un determinado tema dentro de un salón de clases, sino es aquel que es amigo, confidente y además logra insertarse en el ambiente dentro y fuera de la escuela donde el actor principal es el niño y este debe ir acompañado del docente, directivo y el padre de familia.

Al trabajar con dos o más grados se cuenta con una ventaja muy grande, y es que los menores al relacionarse con niños de otras edades les permite aprender a desarrollar habilidades y a respetar normas de convivencia.

Se dice que: “El salón multigrado invita a los niños hacer cooperativos. Ahí, los maestros pueden proveer múltiples oportunidades para la interacción social. Los

niños y las niñas aprenden entre ellos. Si se crea un ambiente de trabajo en equipo, como en los deportes todos se unen para lograr un objetivo común” (Uttech, 2001:8).

Después de conocer el nivel de lectura en mis alumnos, investigue acerca de ello, y me encontré con el siguiente cuadro en donde se plasma lo establecido por la Secretaría de Educación Pública, en los estándares nacionales de habilidad lectora, donde se estipula el número de palabras que deben leer los niños por minuto.

Cuadro 3: Estándares Curriculares y Aprendizajes Esperados de la SEP

NIVEL	GRADO	PALABRAS LEÍDAS POR MINUTO
PRIMARIA	1°	35 a 59
	2°	60 a 84
	3°	85 a 99
	4°	100 a 114
	5°	115 a 124
	6°	125 a 134

Fuente: Estándares Curriculares y aprendizajes esperados de la SEP, Plan de estudios, 2011.

Para poder contrastar las estadísticas, me di a la tarea de llevar un registro de la toma de lectura de los niños, y estos son los datos promedio que recopilé en los primeros cinco meses del ciclo escolar 2013-2014:

De los niños de 5° grado se obtuvo lo siguiente:

Cuadro 4: Palabras leídas por minuto, quinto grado de escuela multigrado

PRIMEROS CINCO MESES DEL CICLO ESCOLAR 2013-2014	
Mes	Número de palabras leídas por minuto
Agosto	89-100
Septiembre	95-102
Octubre	98-104
Noviembre	100-109
Diciembre	103-112

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados en los primeros 5 meses del 2013.

De los niños de 6° grado se obtuvo lo siguiente:

Cuadro 5: Palabras leídas por minuto, sexto grado de escuela multigrado

PRIMEROS CINCO MESES DEL CICLO ESCOLAR 2013-2014	
Mes	Número de palabras leídas por minuto
Agosto	92-102
Septiembre	102-108
Octubre	108-112
Noviembre	111-115
Diciembre	115-120

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recopilados en los primeros 5 meses del 2013.

Con los estándares nacionales de habilidad lectora propuestos por la SEP, y el seguimiento que realicé en los cinco primeros meses del ciclo escolar 2013-2014, la comparación entre una escuela unigrado y una escuela multigrado en cuestión de lectura en los alumnos de quinto y sexto grado quedó de la siguiente manera:

Cuadro 6: Comparación de palabras leídas por minuto en 5° grado

NÚMERO DE PALABRAS LEÍDAS POR MINUTO EN 5°GRADO	
Escuela unigrado	Escuela multigrado
115-124	89-112

Fuente: Elaboración propia, con base en los Estándares Curriculares y Aprendizajes esperados de la SEP y datos recopilados en los primeros 5 meses del 2013.

Cuadro 7: Comparación de palabras leídas por minuto en 6° grado

NÚMERO DE PALABRAS LEÍDAS POR MINUTO EN 6°GRADO	
Escuela unigrado	Escuela multigrado
125-134	92-120

Fuente: Elaboración propia, con base en los Estándares Curriculares y Aprendizajes esperados de la SEP y datos recopilados en los primeros 5 meses del 2013.

Tanto en los cuadros 6 y 7 se aprecia claramente que los niños de la escuela primaria multigrado Rosario Castellanos no alcanzan los estándares establecidos por la SEP, por ello, podría pensarse que los niños de la escuela multigrado no saben leer bien, ya que no alcanzan el estándar establecido.

Sin embargo, considero que no se puede generalizar en unas cifras el conocimiento de los menores y de este modo determinar si sabe o no leer, ya que hay niños que leen pocas palabras pero su comprensión lectora es suficiente porque saben distinguir la idea principal, personaje principal, etc., y hay otros más que leen de 120 a 130 palabras por minuto pero están más interesados en leer rápido y cuando se les pregunta para conocer su nivel de comprensión en la lectura, ni siquiera pueden acordarse del título del libro.

Por otro lado, se dice que en todo momento un docente debe estar preparado para cualquier índole que suscite, y no es extraño mencionar que dentro de la escuela primaria multigrado existen irregularidades, es así que en la primaria Rosario Castellanos existen las constantes inasistencias de las docentes.

Estas se deben en su mayoría a que la escuela multigrado no cuenta con personal administrativo, y por lo tanto, el docente tiene que abandonar el aula para realizar trámites ante la supervisión escolar, participar en cursos, asesorías, talleres, reuniones de consejo técnico, o bien por alguna actividad social o cultural, estas condiciones obligan a que frecuentemente se dé la rotación de maestras durante el ciclo escolar, y los salones de clases se conviertan en aulas multigrado.

El profesor de educación básica juega un papel central para lograr los fines educativos, no solamente al trabajar con los Planes y Programas de estudio, sino también al ser mediador de múltiples relaciones dentro de la institución escolar y con los saberes, éstos organizados en campos formativos y de orden disciplinar y de otros más.

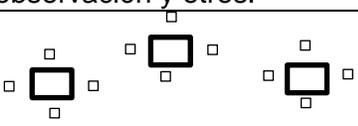
Por ello, un profesor multigrado tiene grandes responsabilidades y todo esto en un salón de clases, donde debe transmitir conocimientos, enseñar, explicar y atender distintas lecciones a dos grados o más. En mi caso atender dos grados como lo fueron 5° y 6° se convirtió en un reto en mi práctica educativa, ya que está no solo consta de enseñarle a los niños los conocimientos de acuerdo a su grado escolar, sino además, como docente se debe estar actualizado en todo lo referente al tema de la educación.

En la escuela hay una diversidad de situaciones que el docente debe enfrentar, y para este ámbito de los retos y desafíos de las escuelas multigrado, en el Marco de la Reforma Integral para la Educación Básica (RIEB), la Secretaría de Educación Pública, reconoce la complejidad que implica para los docentes trabajar en contextos multigrado tal como lo hemos venido señalando, advierte que: “Los docentes y maestras enfrentan grandes retos para organizar y planear el trabajo en aula multigrado. La gran diferencia que existe entre el aula multigrado y la unigrado es, que en la primera se atienden alumnos de diferentes grados, edades e intereses mientras que en la segunda solo se atiende a un solo grado” (SEP, 2009:7).

Así entonces se dice que la escuela multigrado, constituye un reto para la atención pedagógica de estudiantes con diferentes edades, intereses, estilos y niveles de aprendizaje, pues en ella se trabaja con niños de distintos grados de educación primaria en una sola aula, esto implica plantear diversas situaciones educativas y utilizar diferentes secuencias didácticas para enseñarlas simultáneamente. Todo ello representa para el profesor un reto en la práctica educativa cotidiana.

En relación a esto, es menester mostrar las diferencias pedagógicas entre una escuela unigrado y una escuela multigrado, el cuadro 8 lo muestra:

Cuadro 8: Diferencias pedagógicas entre una escuela unigrado y una escuela multigrado.

SUJETOS ELEMENTOS INSTRUMENTOS	ESCUELA UNIGRADO	ESCUELA MULTIGRADO
Alumnos	La escuela cuenta con un docente para cada grado, se constituye por un grupo de docentes de 6 hasta más de 20. Los alumnos son atendidos por un docente el cual a su vez atiende un grado.	La escuela se constituye por 1 a 4 docentes. Los alumnos son atendidos por ciclo y no por grado debido, a que los docentes tienen que atender hasta 3 grados simultáneamente.
Metodología con la que se atiende a los alumnos	Los docentes dirigen los procesos de aprendizaje. La interacción es menor entre los mismos alumnos. La actividad es más dirigida que participativa. Se utilizan las conferencias magistrales. Los alumnos hacen pocas preguntas. Generalmente los alumnos realizan las tareas propuestas por los docentes.	Diálogo abierto, en el cual hay muchas respuestas obtenidas a través de la experiencia de los mismos alumnos y alumnas. Todos se enseñan unos a otros ACTIVA: Todos contribuyen, se aprende interactuando, haciendo y discutiendo, análisis crítico, habilidades de comunicación y organización, innovación, autoaprendizaje y uso de recursos locales.
Flujo de conocimientos e ideas.	Es el Sistema Educativo quien define el Currículo Nacional. El maestro transmite los conocimientos.	Es el Sistema Educativo quien define el Currículo Nacional. Maestro como orientador y guía del proceso de aprendizaje.
Con qué se aprende.	Con libros y textos que proporciona el Ministerio de Educación, en los cuales se desarrolla el Currículo Nacional.	Con el juego de guías de autoformación, en el cual se desarrollan los contenidos y procesos definidos en el Currículo Nacional. Se complementa el proceso con los rincones de aprendizaje, la biblioteca, materiales de constante observación y otros.
Organización del aula.	0 0 0 0 00 0 0 0 0 0 0 0	

Fuente: Rodríguez Ana (2007), Escuelas unigrado y multigrado a escala nacional en Centroamérica, Estudio Guatemalteco: 79.

Es así que las condiciones prevalecientes en la escuela primaria multigrado son, por parte de los docentes, la enseñanza planificada que puede no ser implementada o ser simplemente basada en su experiencia, falta de formación educativa para laborar en escuelas multigrado, el desconocimiento de la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), el dominio insuficiente o nulo de las estrategias didácticas, así como el empleo de recursos didácticos tradicionales.

Los Planes y Programas de estudio de los seis ciclos escolares en educación primaria, que corresponden a la educación básica, tienen ya casi cuarenta y cuatro años de haber entrado en vigor y, durante ese tiempo, han sido sometidos sólo a reformas ocasionales y algunas veces hasta fragmentarias.

Dichos Planes y Programas fueron resultado de un esfuerzo muy loable, sin embargo, existe ese otro lado donde está el fracaso y hoy en día se ven reflejados en deficiencias que constantemente han sido señaladas por directivos, docentes, padres de familia, inclusive hasta por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

Ahora bien, uno de los principales retos de un docente en escuela multigrado es cumplir con el 100% de los contenidos expuestos en los Planes y Programas de estudio que establece la SEP, y todo ello en un determinado número de horas, sin embargo, en ocasiones la jornada escolar se ve reducida por distintas situaciones.

Veamos el cuadro número 9 donde se muestra la gestión del tiempo propuesto en las escuelas de medio tiempo, ya que es el mismo número de horas que debe destinarse según la SEP a cada materia en una escuela multigrado.

Cuadro 9: Distribución del tiempo de trabajo para cuarto, quinto y sexto grados de primaria.

ASIGNATURAS	HORAS SEMANALES	HORAS ANUALES MÍNIMAS
Español	6	240
Segunda Lengua: Inglés	2.5	100
Matemáticas	5	200
Ciencias Naturales	3	120
Geografía	1.5	60
Historia	1.5	60
Formación Cívica y Ética	1	40
Educación Física	1	40
Educación Artística	1	40
TOTAL	22.5	900

Fuente: Plan de estudios, 2011, Estándares Curriculares y aprendizajes esperados de la Secretaría de Educación Pública, Educación Básica. Primaria: 87.

Ante esta propuesta de gestión de tiempo dentro del salón de clases, puede decirse que en realidad hay tiempos “muertos” traducidos en minutos, ya que si sumamos una jornada de clase. Es de la siguiente manera: En primer lugar, la hora de entrar al salón de clases se ve retrasada ya sea por los niños o bien por el docente y esto repercute en un retraso y pérdida de tiempo de la clase.

Así también está el tiempo que el docente utiliza para poner “orden” o “disciplina”, si esto se hace todos los días quiere decir que la habilidad de fomentar un clima adecuado en el aula no ha funcionado, por lo tanto se necesitará planear nuevas estrategias para no permanecer en esta actitud, y está el tiempo destinado diariamente en la revisión de los cuadernos, trabajos y/o tareas y el hecho de que los niños no tengan ninguna actividad o ejercicio a realizar con instrucciones previas; implica tiempos “muertos” para los niños en relación a los aprendizajes y entonces los minutos restantes son los que se utilizan para dar la asignatura que corresponde.

Por lo anterior, el docente debe planificar muy bien sus actividades, así mismo, explicarles a los niños sobre la importancia de utilizar el tiempo, motivarlos a ser organizados y cumplir con las tareas asignadas, ya que el tiempo es el elemento social que influye más directamente en el trabajo docente, debido a que; el trabajo dentro del aula requiere en todo momento la presencia de la atención simultánea a

todos los niños, ya que estos, tienen el derecho y la necesidad de participar de una experiencia de aprendizaje. Esto de una forma garantizará el uso efectivo de su tiempo disponible para aprender. La labor del docente es estar alerta a que todos los niños del salón de clases reciban la atención necesaria para realizar cualquier tipo de actividad, y el reto es que todos los grados deben estar estudiando y aprendiendo en el mismo momento.

Para que esta situación se cumpla, el docente debe evitar aquellos momentos en los cuales dedica mayor atención a unos, por ejemplo: evitar pensar que a los niños de 6° grado debe dedicárseles más tiempo porque pronto abandonaran la escuela esto afectará a los otros menores, porque implica dejarlos de lado por períodos prolongados. Y se encuentran los niños “más pequeños” que tienen que aprender a leer, y brindarles solo la atención a ellos permitirá que los demás se distraigan, no trabajen, pierdan su tiempo, etc. Por lo tanto a todos los menores del aula multigrado debe brindárseles atención y deben estar realizando alguna actividad ya sea intelectual, física, y/o manual; de igual o diferente nivel de aprendizaje y/o de igual o distinto tema.

Dentro de las muchas actividades que realiza un docente esta la planeación, está puede ser semanal, quincenal, mensual, o bien anual, su continuidad depende de la dirección escolar. Su realización es con el propósito de prever las actividades, el tiempo y los recursos necesarios en cada una de las clases, tomado en cuenta que se debe desarrollar el aprendizaje de los alumnos hacia el proceso de competencias.

Ahora bien, existe el tiempo que debe dedicar el docente hacia la realización de la planeación, y si se dijo que el tiempo dentro del salón de clases para impartir las determinadas horas en cada una de las materias es el mismo, tanto para una escuela unigrado que para una escuela multigrado siendo estas totalmente diferentes, ya que en la primera, el docente frente al grupo debe únicamente hacerse cargo de impartir su clase a niños de un grado, en cambio en la escuela multigrado,

el docente debe estar frente a un grupo con dos o más grados al mismo tiempo; esto se convierte en una desventaja en gestión de calidad y tiempo.

Para realizar la planeación escolar el docente tiene dos opciones, o bien realizarla dentro de su hora laboral, es decir; mientras los niños están en sus actividades pero esto implica restarles atención y demás, o realizarla fuera de su tiempo laboral, de la forma que sea ambos docentes disponen del mismo tiempo, sin embargo, los materiales que deben revisarse para la planificación de una escuela multigrado son distintos en número.

En cuestión de material didáctico de apoyo hacia las escuelas multigrado, ni la RIEB, ni la Secretaría de Educación Pública contemplan el diseño de libros de texto específicos para el trabajo en aulas con estas características; esto porque considero que la SEP sigue confiando en la entrega y responsabilidad del docente para el desarrollo de su labor a partir de planteamientos didácticos generalizados; se sigue pensando que con la propuesta existente es posible optimizar el tiempo y mejorar el proceso de enseñanza, por tanto es un desafío que se torna un tanto complejo principalmente para los docentes de escuelas multigrado.

Así entonces, el docente que se encuentra laborando en una escuela multigrado, se enfrenta al gran desafío de planificar a partir de contenidos de distintas asignaturas que deben tratarse al mismo tiempo en los grados que se tenga, por ello se debe tomar en cuenta las actividades a realizar dentro y fuera del aula gestionando así el tiempo, los recursos y los medios, esto con el objetivo de que todos los niños logren aprender y captar el aprendizaje.

Se deben buscar las diferencias entre las actividades según las necesidades y niveles conceptuales de cada grado escolar, esto se convierte en una problemática ya que, considero la mayoría de los docentes no cuentan con una formación sólida para desarrollarse en escuelas multigrado, ya que esto se contrapone con el trabajo rutinario de la mayoría de docentes que atienden un solo grado y que además suelen

desarrollar su labor siguiendo el orden en que aparecen “las lecciones” en los libros de texto de la SEP.

Por lo tanto, el trabajo en tiempo y calidad se ve menguado ya que no es lo mismo planear para un grupo que para dos, y aún el problema se agrava cuando se deben abordar todas las materias y temas en un mínimo de 22.5 horas, restando los tiempos “muertos” que ya se mencionaron.

Después de platicar con mis compañeras docentes supe que no era la única, sino que todas nos enfrentábamos al reto de la planeación, fue entonces, cuando me di cuenta que ¡no sabía planear para un salón multigrado!, fue entonces cuando me di a la tarea de buscar minuciosamente material didáctico de apoyo para los docentes multigrado proporcionado por la SEP, u otro organismo de educación como lo es el INEA, pero efectivamente comprobé que no existe y mi pregunta seguía latente ¿Cómo debe armarse una planeación, si se trabaja con 2, 3 y hasta 6 grados al mismo tiempo, gestionando el tiempo, y los recursos con los que se cuenta?

Queda claro que el tema de la planeación es un foco importante de atención, por ello, es necesario saber que para alcanzar un objetivo se debe prever y gestionar todo lo necesario, ya que de otro modo todo habrá sido en vano y el propósito a llegar quedara anulado, y como resultado habrá una deficiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje; por ello, estos problemas subrayan la necesidad y la importancia de planear.

De este modo, la planeación es entonces un proceso donde se deben tomar las decisiones oportunas para alcanzar un objetivo, ya sea corto, mediano o largo plazo, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Por ello, la acción de planear en la gestión se refiere a Planes y Programas en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

Esto fue una descripción de mi experiencia profesional dentro de la escuela primaria multigrado, en el que se puntualizó algunos de los principales desafíos a los que se

enfrenta el docente frente a grupo, en el ámbito de gestionar el tiempo y los recursos, así como la importancia que tiene la realización de una planeación tomando en cuenta los aspectos ya señalados.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico se utiliza para analizar la naturaleza de los conceptos como son: planeación, planeación educativa, gestión, gestión educativa y gestión escolar, y conocer sus etapas, las ventajas y desventajas en cada uno, ya que, estas cuestiones no están explícitamente descritas en los Planes y Programas de la Secretaría de Educación Pública, pero son nociones aplicadas en la escuela multigrado.

2.1 Planeación

Definir el término planeación implica una ardua labor, ya que por una parte existen numerosas definiciones en conflicto, y por otro lado el concepto mismo está sufriendo cambios constantes. Por ahora y para fines prácticos, se propone como caracterización explicativa de planeación: la toma anticipada de decisiones.

Así entonces se dice que: “Planear es elaborar un curso de acción que conduzca a lograr lo que se ha propuesto mediante la formulación de políticas; la selección y determinación de una serie de actividades integradas en procedimientos, programas, proyectos u otros planes más sencillos y el establecimiento de lo que se va a utilizar para vigilar que lo planteado se cumpla de acuerdo a los estándares marcados en las metas” (Koontz Harold y Odonell Cyrill, 1981:142).

Para generar un escenario que sea factible en un entorno determinado es necesario realizar un proceso de planeación, el cual puede ser visto como un borrador, donde existe ensayo y error, esto porque la educación debe mostrar que no hay conocimiento que no esté, en algún momento, amenazado por el error y la utopía.

Otros autores consideran a la planeación como una etapa del proceso administrativo, tomando como base la teoría clásica sobre este proceso que estableciera Henry Fayol, quién definió a la planeación como el “proceso de estimar el futuro y de preparar provisiones para él” (Fayol, 1981:210).

Es claro que la planeación sirve para formular, analizar y plantear el qué, cómo, cuándo, dónde y para qué se aplicarán las acciones correctas y así llegar a los resultados que se quieren lograr, sin embargo, en la práctica no siempre es posible prever el tiempo y los recursos con los que se contará al momento de llevar a cabo las actividades con el grupo, por ello, es importante que la persona a cargo tenga el minucioso cuidado en la toma de decisiones ya que estas se verán reflejadas en los resultados obtenidos y de ello depende mucho que se alcance lo deseado.

Comúnmente la toma de una decisión está relacionada con un problema o una dificultad y por ello se espera que el docente logre que con la ejecución de la decisión la adversidad mengue o mejor aún se resuelva, por tanto, para tener mejores resultados es menester que antes de tomar cualquier decisión se haga una comparación entre los gastos económicos, el tiempo, los recursos y el ambiente social y político, en el que se lleva a cabo el proceso.

El cuadro número 10 presenta algunos de los beneficios positivos. Así como las tendencias negativas que conllevan el hacer uso de una planeación.

Cuadro 10: Beneficios en usar y no usar una planeación

Beneficios en el uso (+)	¿Qué conlleva no usarla? (-)
<ul style="list-style-type: none"> - Reflexionar: visualizar el crecimiento y desarrollo de la organización. - Permite tener una mejor coordinación de esfuerzos. - Permite administrar mejor los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros). - Permite una mayor participación de los miembros para el cumplimiento de sus responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se define un rumbo. - No existe una meta. - Todas las acciones que se realicen tiene mayores probabilidades de tener direcciones diferentes. - Toma mucho más tiempo completar las tareas. - Se tiene un futuro inseguro.

Fuente: J. García, (2013), Planeación Estratégica y Planeación Operativa, Manual Planeación y Gestión Administrativa, p. 8, México.

Principios de la planeación

En general se han clasificado 7 principios de la planeación, los cuales son los siguientes:

- 1) **Precisión:** todo plan de acción futura debe ser preciso y claro de tal manera que la actividad sea orientada directamente hacia el objetivo deseado a lograr, esto únicamente es logrado cuando se parte de información o datos reales.
- 2) **Factibilidad:** al elaborar un plan es necesario que se consideren dos cosas: los recursos con los que se cuentan, ya que los planes deben poder alcanzarse, dado que sería inoperante realizar planes con extremadas ambiciones o irrealismos, así también se debe considerar el entorno social, porque debe existir una adaptación con la realidad y sobre todo un conocimiento objetivo del medio ambiente para el que se hará la planeación.
- 3) **Objetividad:** todos los Planes y Programas deben realizarse basados únicamente en datos objetivos y precisos, estos pueden ser numéricos o estadísticos, estudios de factibilidad o de mercado, modelos matemáticos, cálculos probabilísticos, etc. esto con la finalidad de alcanzar un mayor porcentaje de probabilidad de éxito.
- 4) **Flexibilidad:** es un hecho muy claro que por más que se quiera y se busque la exactitud en la prevención de los acontecimientos futuros, está no existe absolutamente, debido a que siempre se presentan cambios de una u otra manera influirán en el plan, es menester que al realizar el plan se considere un margen de error, o bien de imprevistos considerando así nuevas rutas de acción que ayuden a la adaptación optima, o bien a la modificación y adaptación ante las nuevas necesidades, al no hacer esto se puede correr el riesgo de tener resultados no deseados, o simplemente fatales.
- 5) **Cuantificación:** todo tipo de plan, ya sea estratégico, táctico u operativo debe ser muy explícito en relación con las cifras, números, cantidades y tiempo que se utilizaran, para sí poder analizarlo, lograrlo y evaluarlo.
- 6) **Unidad:** el plan general que se elabore deberá ser interpretado de tal manera que permita un desglosamiento apropiado para su aplicación en cada función

de la organización de modo que no exista una desconexión y desintegración inadecuada con los planes específicos, la misión y la visión de la institución o grupo, ya que debe existir un equilibrio entre ambos. Y por último y no por ello de menor importancia:

- 7) Del cambio de estrategias: este principio menciona que deben considerarse un plan a, plan b y plan c, es decir, planes alternos ante un escenario optimista, un realista y otro más, un escenario pesimista, con el propósito que se tomen en cuenta escenarios y estrategias distintas ante cada situación, y así estar preparado a cualquier adversidad.

Tipología de la Planeación

De acuerdo al nivel jerárquico, el área de abarque y el periodo que comprenda la planeación, esta puede ser: planeación estratégica, planeación táctica o planeación operativa.

Planeación Estratégica.

La planeación Estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una institución u organización política para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados que pongan en práctica las políticas y estrategias que los lleven a lograr sus objetivos y propósitos fundamentales.

Se dice entonces, que la planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso.

Una estrategia es la forma en particular en la que una institución responde a su medio ambiente y está compuesta por las maneras, en particular, de definir el campo

de acción de la institución, de percibir e interpretar las necesidades de la sociedad, así como encontrar la relación entre ambos.

Como bien se ha mencionado, la planeación estratégica es a largo plazo, en el cuadro 11, se mencionan las características más sobresalientes de este tipo de planeación.

Cuadro 11: Matriz sintética de las características de la Planeación Estratégica.

Horizonte temporal	Alcance del plan Implicado	Elementos	Generalidad de los objetivos	Principales preguntas
Largo plazo	Toda la organización. Énfasis prioritario en el entorno.	Diagnóstico externo y/o interno. Visión. Misión. Objetivos. Estrategias.	Mayor (generales): Directrices grandes. Lineamientos. Objetivos generales.	¿Quiénes somos? ¿Para qué existimos?, ¿Para quién trabajamos?, ¿qué hacemos?, ¿en qué creemos? ¿A qué aspiramos? Dónde queremos estar en un plazo de 3 a 10 años. ¿Dónde estamos? Características de la situación actual. ¿Qué queremos lograr? y ¿cómo podemos llegar allí?

Fuente: Planificación estratégica de Organizaciones No Gubernamentales. Adaptación personalizada de Paredes y Pérez (1994)

“El plan estratégico constituye uno de los instrumentos administrativos de mayor importancia ya que describe los grandes lineamientos respecto al futuro deseado para la institución a largo plazo. Elaborar el plan estratégico es definir rumbo, organización y proyectos trascendentales. Es aprovechar oportunidades y fortalezas y capitalizar las amenazas y debilidades. Es ampliar nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar programas de expansión. Es determinar eficientemente los caminos a seguirse y los recursos requeridos para una gestión exitosa” (Paredes y Pérez, 1994: 23).

Por tanto se deduce que una planeación estratégica se define como un proceso meramente formal el cual, es diseñado para apoyar a la institución educativa a identificar y mantener una alineación con los elementos más importantes de su entorno, por ello, está la realizan los altos directivos para establecer las estrategias y los planes generales de la institución; comúnmente su horizonte temporal es a largo plazo en un tiempo aproximado de 5 a 10 años.

La educación es y será uno de los temas más importantes en la sociedad y se encuentra muy relacionada a la planificación estratégica, ya que a raíz de ella la humanidad ha ido evolucionando; a lo largo de los años han ocurrido cambios a nivel educativo que atienden las aspiraciones o necesidades de una sociedad. Esto implicó un llamado a instrumentar la educación y surgir un programa regido por una serie de normas estructuradas y sistemáticas ya que conlleva una serie de pasos para su aplicación y va destinado al desarrollo e implementación de planes de estudio, para lograr alcanzar propósitos u objetivos dentro de la educación.

Planeación Táctica

De la planeación táctica se dice que es un proceso continuo y de forma permanente, esto porque va orientado a un futuro cercano, es decir, a mediano plazo organizando así las decisiones para después determinar y ejecutar las acciones, se dice que este tipo de planeación tiende a ser cotidiana y repetida ya que se proyecta y debe ser flexible para aceptar los ajustes y las correcciones, por ello se convierte en una técnica que coordina varias actividades para conseguir la eficiencia de los objetivos deseados.

“En la planeación táctica se analiza la situación actual, se establecen los objetivos específicos o metas de la empresa, y se diseñan estrategias, cursos de acción y planes tácticos necesarios para lograr dichos objetivos; planes que a diferencia de los planes estratégicos, tienen un alcance más estrecho y limitado, y se establecen con mayor detalle. Es así que, esta planeación se realiza a un nivel funcional, es

decir, considera solamente cada departamento o área de la empresa, por lo que debe ser elaborada por los responsables o jefes de cada área, y ser realizada a mediano plazo, para un periodo de 1 a 3 años” (Uscanga, 2013).

Siendo así, que algunas de sus principales características son:

- ✓ Surge dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- ✓ Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- ✓ Hace referencia a un área específica de actividad de las que consta la institución.
- ✓ Se maneja información tanto externa como interna.
- ✓ Está situada hacia la coordinación de recursos.
- ✓ Entre sus parámetros principales se encuentran la efectividad y la eficiencia.

Planeación Operativa

La planeación operativa básicamente hace referencia a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

La principal ventaja de este tipo de planeación es que ayuda a clarificar los objetivos, con el propósito de poder definir un programa de acciones a realizar, haciendo que la problemática que exista pueda realizarse poco a poco.

Algunas de sus principales características son:

- ✓ Surge dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- ✓ Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- ✓ Trabaja con actividades normalmente programables.
- ✓ Continúa usando procedimientos y reglas definidas con toda precisión,.
- ✓ Regularmente cubre períodos reducidos.
- ✓ Y su parámetro principal es la eficiencia.

El cuadro 12 menciona las características más sobresalientes de este tipo de planeación:

Cuadro 12: Matriz sintética de las características de la Planeación Operativa.

Horizonte temporal	Alcance del plan Implicados.	Elementos	Generalidad de los objetivos	Principales preguntas
Mediano y corto plazo	Sector o área funcional. Unidades operativas. Departamentos. Énfasis prioritario en aspectos internos.	Proyectos. Servicios. Procesos. Actividades, Indicadores y medios de verificación. Responsables. Actividades. Plazos. Cronograma.	Menor (específicos) Objetivos específicos. Resultados.	¿Qué haremos para llegar? ¿Cómo sabremos si lo hemos logrado? ¿Cuándo lo haremos? ¿Quién lo hará? ¿Qué recursos se necesitan? ¿Cuánto costará?

Fuente: Planificación estratégica de Organizaciones No Gubernamentales. Adaptación personalizada de Paredes y Pérez (1994)

Ante esto, podría decirse que planear es proyectar un futuro deseado utilizando todos los medios posibles para conseguirlo; esta se convierte en la aplicación racional de la mente humana porque conlleva a la toma de decisiones de manera anticipatoria, estableciendo así una serie políticas, objetivos, programas y métodos específicos, con el propósito de controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, procesadas para así poder llegar al objetivo deseado, pero como lo he venido mencionando, al planear no significa que tenga y pueda seguirse paso por paso, ya que al trabajar en un aula multigrado, las circunstancias y los medios son espontáneos.

2.2 Planeación Educativa

“La planeación es un elemento indispensable para la orientación de todas las acciones vinculadas con la organización escolar, más aún ahora en que las exigencias derivadas de grandes cambios sociales se vuelcan hacia la escuela en busca de la definición y el cumplimiento de nuevas funciones, así como al señalamiento de graves problemas” (Rueda, 2001:2).

Pero ahora estos son urgidos con mayor fuerza de una pronta solución, como el incumplimiento de una cobertura universal, los bajos niveles de egreso, el abandono escolar, la desigualdad de oportunidades escolares, la falta de pertinencia de los aprendizajes para desenvolverse exitosamente en las sociedades actuales y la amplitud creciente de la brecha digital, entre otros.

Dentro de la práctica docente y administrativa, la planeación educativa se convierte en una de las herramientas fundamentales en la organización, pues permite establecer los objetivos que se desea alcanzar a la hora de aplicar las actividades que se han diseñado para los alumnos. Esto porque, la planeación permite al docente establecer una serie de estrategias de aprendizaje que le ayudan a orientar el trabajo de sus alumnos, está se convierte en el resultado del trabajo profesional.

Imagen 2: Características de la Planeación Educativa.



Fuente: Tomado de Montañés, Anabel, La planificación en multigrado, en la escuela primaria El Malacate, 2013:4

Tipología de la Planeación Educativa

Por concepción de planeación se entiende el enfoque a partir del cual se infiere el carácter del proceso de planeación. Está se ha clasificado en tres tipos: Planeación Retrospectiva, Planeación Prospectiva y la Planeación Circunspectiva estos por supuesto son aplicados en diferentes momentos bajo distintas situaciones.

Planeación Retrospectiva

La planeación retrospectiva se basa en la exploración del pasado para conocer el futuro; es decir, observa el comportamiento de las variables relevantes del pasado y con base en ellas determina las posibles tendencias futuras. Este tipo de planeación es determinista por medio de proyecciones y predicciones y por otro lado es probabilística ya que emite juicios razonados que llevaran a tener pronósticos, por ello se dice que este tipo de planeación es la más generalizada.

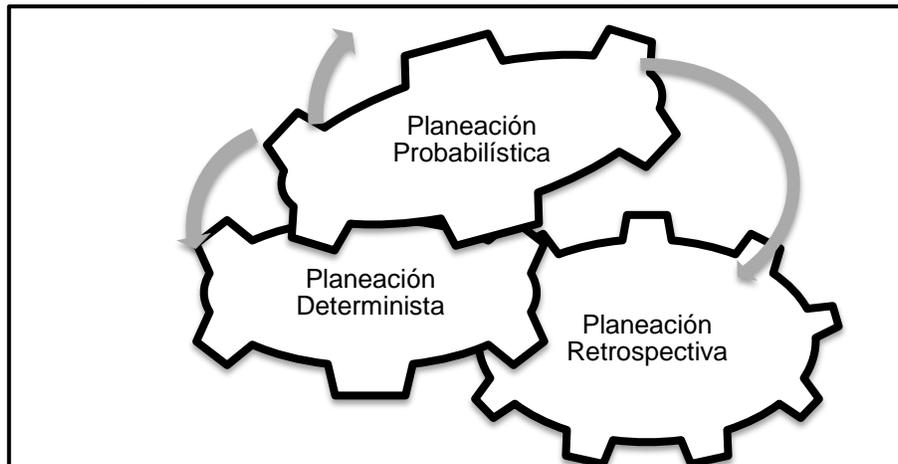
El proceso de la planificación retrospectiva es elaborado a partir de un análisis crítico de lo que ha sucedido en el pasado, de ahí que el equipo planificador deba tomar información de las constantes históricas, clasificarlo para después intentar proyectarlas. Y la función de la planeación retrospectiva busca influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, por lo que representan la esencia de una operación efectiva, mientras que la visión retrospectiva explora el pasado para penetrar en el futuro.

Cabe señalar que en la planeación retrospectiva se parte de la premisa de que sin una visión implícita o explícita del futuro resulta más complejo enfrentar el cambio, el cual necesariamente debe dimensionarse en función de sus implicaciones para la planeación.

“Así la planeación retrospectiva se concibe como un insumo básico para la planeación, ya que apoya el logro de los siguientes objetivos:

- ✓ Construir escenarios o imágenes que consideren la visión del futuro, una percepción dinámica de la realidad y la prefiguración de alternativas viables.
- ✓ Aportar elementos estratégicos a los procesos de planeación y de apoyo a la toma de decisiones.
- ✓ Impulsar la planeación abierta y creativa fundamentada a una visión compartida del futuro.
- ✓ Aportar una guía conceptual conductora del estudio de aquellos aspectos relevantes de la realidad, que permita enfrentar con eficacia y eficiencia la complejidad del contexto actual” (Miklos, 1991:63).

Diagrama 1: La Planeación Retrospectiva y sus 2 vertientes.



Fuente: Elaboración propia idea tomada de UNID, Planeación Educativa, 2014:4.

Este tipo de planeación tiene dos vertientes: Planeación Determinista y Planeación Probabilística. Por un lado la planeación determinista se basa en un modelo donde las variables a considerar son susceptibles de control. Se trata principalmente de variables internas que se analizan con una visión sistemática, en la cual a cada valor de entrada corresponde un sólo valor de salida.

Debido a que la planeación probabilística toma en cuenta variables tanto internas como externas que no están bajo control o no son controlables. Sólo es posible determinar su probabilidad de ocurrencia a partir de su comportamiento histórico, y el

resultado de esta planeación es que se obtienen posibles escenarios futuros que facilitan la selección de las mejores alternativas de acción.

Planeación Prospectiva

La planeación prospectiva es en primer lugar un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable.

Se dice que: “Cualquiera que sea la forma en que se defina a la planeación prospectiva, es imprescindible destacar su carácter creativo, el elemento de cambio y transformación que encierra, y sobre todo, la opción que nos presenta para sumir una actitud activa hacia el mañana, a través de la construcción y elección de futurables y futuribles” (Miklos, 1991:56).

La función de la planeación prospectiva busca influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, esta planeación se distingue por el énfasis que pone en la formulación de los objetivos o futuro deseado y por ante a la búsqueda activa de todos medios para hacerlo posible. Así, el propósito de la planeación prospectiva es “preparar el camino” para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible). La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de los “posible” del mañana.

Este tipo de planeación, se enfoca al diseño de un futuro deseado ideal, totalmente libre de las restricciones que pudieran provenir de tomar en cuenta el pasado y el presente. En una etapa posterior se establecen los futuros probables que se derivan de la situación existente y, por último, se selecciona un escenario factible a la luz del futuro ideal, es por ello que la distingue el énfasis en la formulación de los objetivos o futuro deseado y la búsqueda activa de medios para hacerlo posible.

La planeación prospectiva permite entonces, conocer varios futuros, y por consecuencia los estudia, evalúa y además entre ellos, selecciona el más práctico y fácil de realizar. Por ello también se dice que se trabaja la acción del presente en función del futuro que se desea.

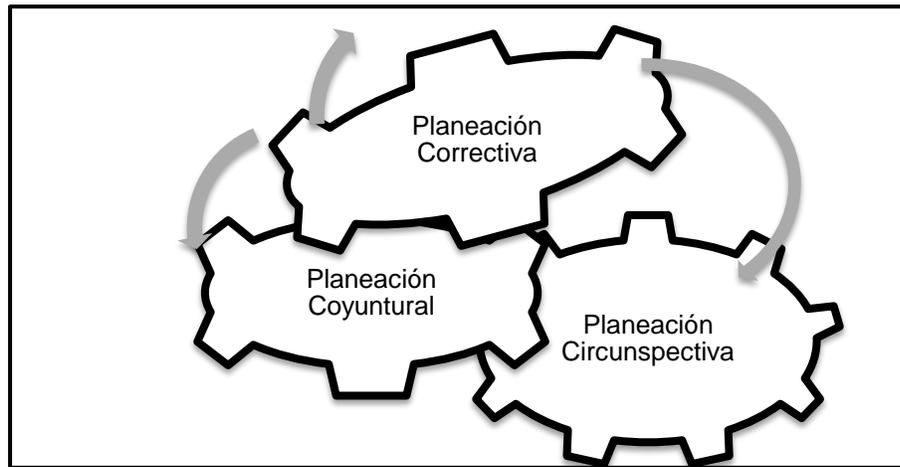
Y en conclusión se dice que el proceso de planeación prospectiva se extiende desde la formulación de los ideales sociales y económicos más generales, hasta los detalles de la elaboración e implantación de decisiones. Y se caracteriza porque se concibe el futuro más como dominio de la acción y la libertad que como dominio del conocimiento. Combina planteamientos futuros con el análisis de tendencias históricas y crea o modifica los medios requeridos para lograr los escenarios deseables que se establecen en el sistema.

Planeación Circunspectiva

La planeación circunspectiva definitivamente descarta la visión del futuro y se ciñe a las situaciones o problemas particulares del presente, ya que es un instrumento que puede ser aplicable para contener situaciones emergentes, de manera inmediata. Gracias a este tipo de planeación se pueden tomar acciones para dar respuesta a necesidades urgentes que estén sucediendo, sin embargo, únicamente se aplica cuando se presentan momentos favorables para ejecutar una acción o realizar un cambio.

Este tipo de planeación atiende a problemas del momento, tiene limitada su libertad de elección entre diferentes alternativas. Es la planeación que observa situaciones del presente que puedan influir en el futuro, permitiendo conocer e identificar la planeación de sus pares, de las academias, de las instituciones educativas para lograr acciones coincidentes y complementarias que propicien la planeación holista en un contexto y temporalidad determinada.

Diagrama 2: La Planeación Circunspectiva y sus 2 vertientes.



Fuente: Elaboración propia idea tomada de UNID, Planeación Educativa, 2014:4

La planeación circunspectiva tiene dos vertientes: la planeación coyuntural y la planeación correctiva.

La planeación coyuntural se aplica en un momento de estabilidad con la finalidad de hacer los respectivos cambios o bien para poder ejecutar una acción. Mientras que la planeación correctiva se utiliza con el propósito de resolver y corregir problemas actuales o para corregir aspectos desfavorables, y es utilizada para dar solución a problemas o bien para sujetar situaciones que pongan en riesgo el proceso de planeación de una institución educativa.

Ante este apartado de planeación educativa y su tipología se concluye que: La planeación es una actividad necesaria en la tarea educativa y el funcionamiento del sistema educativo mexicano, ya que forma parte de la labor docente ante la necesidad de estar previsto a la organización escolar, ya sea esta en un nivel micro o macro como es el caso de un docente de escuela multigrado, por ello es importante comprender sus etapas, principios y demás para poder realizarla y conocerla desde el diseño hasta la elaboración y ejecución de la misma.

Sin embargo, en la práctica, la planeación no se puede llevar a cabo sólo como una actividad meramente técnica que se ve limitada a llenar formatos, sino que traduce intenciones educativas que son el resultado del análisis de varios componentes y los elementos contextuales tipo de grupo e incluso al alumno en su individualidad, porque es en la planeación donde se enlazan todas las necesidades educativas, las condiciones de aprendizaje y los factores tanto internos como externos que afectan al proceso educativo.

2.3 Gestión

En sentido de dar significado a la palabra gestión:

La palabra gestión proviene del latín *gestio*, hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Se dice que gestionar es llevar a cabo la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Por otro lado, la moda del uso del término gestión ha llevado a manejarlo indiscriminadamente, según el diccionario, “es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (Hachette C.1981:1001).

Casassus dice al respecto que: “Así entonces la gestión es concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente. Los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. Entre los primeros se destaca en particular Max Weber, quién estudió la organización del trabajo como un fenómeno burocrático. Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización. Entre los administradores destacan Frederick Taylor quien desarrolló la idea de la gestión científica al considerar el trabajo como racionalización operativa de la labor de los trabajadores por parte de los administradores y motivados por el interés económico, y Henri Fayol quien racionaliza la función de trabajo, pero esta vez el de la dirección. Ambos, Taylor y Fayol son considerados los padres de la escuela Clásica de Administración. Con posterioridad, entre los psicólogos sociales, Elton Mayo a través de los famosos estudios de las plantas, y sus trabajos, puso el énfasis en las motivaciones no económicas en el proceso laboral dando origen a la escuela de relaciones humanas” (Casassus: 2000,3).

“Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización en la cual la organización es vista como un subsistema cuyo punto central son las metas, las que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad. En esta visión de

sistemas destacan T. Parsons, quien presenta la teoría funcionalista de los sistemas, L. von Bertalanffy, con la teoría de los sistemas abiertos y Luhman con la visión auto poética de los sistemas. Todos estos pensadores se interrogaron acerca del tema central de la gestión consistente en una indagación acerca de las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo y acerca de qué es lo que los puede impulsar a mejorar su desempeño” (Casassus: 2000,4).

Por lo que la gestión puede caracterizarse como el conjunto de acciones integradas y desarrolladas por una organización para conseguir un objetivo a cierto plazo; es una de las principales acciones de la administración y constituye la etapa intermedia entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden lograr, desarrollada a partir de una visión amplia de las posibilidades reales de la organización para resolver algunas situaciones o para alcanzar un fin determinado. Se define también la gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados.

Algunos expertos comentan en el tema de gestión:

“Por lo que se refiere al termino gestión en México es muy reciente, debe destacarse que la emergencia de este campo en el estudio de los problemas educativos se enfocó en la escuela, en el plantel escolar, también se reconocía que con el concepto de gestión se respondió a un replanteamiento de las políticas educativas, entre ellas la descentralización, la innovación y el fortalecimiento de las relaciones de la escuela con su medio social inmediato” (Ezpeleta, 2000:10).

De acuerdo a esto, considero entonces que gestionar es llevar a cabo el conjunto de acciones de movilización de recursos, cuyo propósito es lograr los objetivos planteados, esto a un determinado tiempo y no se trata hacer o redactar oficios, llenar formatos, fichas o bien de archivar, etc. Ya que estas son actividades secretariales, no administrativas.

“El concepto de gestión aparece hoy en día en las políticas educativas como una alternativa organizativa para ser aplicada en la escuela. En ella se destaca la importancia de la acción colectiva de los distintos actores escolares en la administración local y en la creación de proyectos específicos, como componente importante para mejorar la calidad del servicio educativo” (Sandoval, 2000:180).

Como Administrador Educativo en la práctica frente a grupo multigrado puedo señalar que la gestión, así como la administración y la planeación representan la posibilidad en múltiples estrategias para articular, dar sentido y contenido a la acción de y entre las diversas situaciones educativas. Por su naturaleza, tales estrategias recogen orientaciones y perspectivas teóricas, se ubican como instancias mediadoras de la acción y pueden desempeñarse con funciones tanto de naturaleza técnico-burocrática como de relación orgánica entre los propósitos integradores y autogestionarios y los diversos sectores educativos.

2.4 Gestión Educativa

La gestión educativa como disciplina es relativamente reciente, con una base teórica aún en construcción, por ello para poder hablar de gestión educativa en México, primero tenemos que dar un breve esbozo en el ámbito mundial. La gestión educativa data de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Y en efecto es una disciplina de desarrollo muy reciente, es así que tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

Por ello, la gestión educativa es un campo emergente en México, al contrario de lo que sucede en países desarrollados, como los anglosajones, o en otros, como España, que han realizado cambios estructurales en sus formas de gobierno; de

modo que a partir de la apertura democrática las regiones españolas gozan de mayor autonomía en todos los sentidos.

En la década de los ochentas y noventas prácticamente solo la SEP y el SNTE tenían el poder de la toma de decisiones en el ámbito educativo y aunque la descentralización administrativa se inició en el sexenio de 1976-1982 cuyo presidente fue José Guillermo Abel López Portillo y Pacheco, la capacidad de tomar decisiones seguía únicamente en el gobierno central. Es a partir de la suscripción del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), del año 1992 que se han realizado acciones que buscan incrementar la calidad y la equidad en la educación.

El ANMEB recoge el compromiso del Gobierno Federal, de los gobiernos estatales de la República y del SNTE, de unirse en un gran esfuerzo que extienda la cobertura de los servicios educativos y eleve la calidad de la educación a través de una estrategia que atiende a la herencia educativa del México del siglo veinte, que pondera con realismo los retos actuales de la educación, que compromete recursos presupuestales crecientes para la educación pública, y que se propone la reorganización del sistema educativo, la reformulación de los contenidos y materiales educativos, y la revaloración de la función magisterial.

Entre las acciones más importantes se encuentran:

- ✓ La federalización del sistema de educación básica y normal.
- ✓ La reformulación de contenidos y materiales educativos de la educación primaria y secundaria.
- ✓ El establecimiento de un sistema de promoción laboral profesional que asocia el salario con el desempeño docente y el aprovechamiento escolar que obtienen los alumnos esto es, Programa de Carrera Magisterial.
- ✓ Y el establecimiento de un sistema nacional de actualización de profesores.

El programa para la Modernización Educativa, emprendido durante la administración de Carlos Salinas de Gortari y el programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 durante la presidencia de Zedillo, fueron la piedra angular para que resurgiera el interés en el ámbito de la gestión, el cual se manifestó en dos áreas: 1 El nacimiento de la investigación y el estudio de la gestión y 2 La rectoría de la gestión dentro de la política educativa de la Secretaría de Educación Pública.

Se dice que la gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que la institución educativa logre sus objetivos y metas. Esto implica procesos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación, los cuales se realimentan entre sí y apoyan la obtención de los resultados definidos por los responsables de la función directiva.

Bajo esto, Casassus dice que: “La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación” (Casassus, 2000:2).

2.5 Gestión Escolar

“Gestión escolar es un término relativamente nuevo en el campo educativo, el cual carece de una definición precisa, su presencia como una categoría importante para la articulación de acciones de docentes y directivos se explica más por las demandas de la política educativa que como resultado de la difusión académica. Esto sin embargo, no limita la potencialidad del término y la aportación que ha brindado tanto para el análisis de la escuela como para la generación de propuestas de innovación que buscan dinamizarla” (Guerrero, 2005:16).

No obstante, en los últimos años, el término de gestión escolar ha permitido tener una vinculación de organizaciones entre los docentes y los directores; ya que estos se ven orientados hacia los procesos de enseñanza-aprendizaje que viven dentro del salón de clases. De ahí que es importante que cuando se realiza una planeación se tome en cuenta estos procesos. Como consecuencia, se han convertido en actores meramente dinámicos, ya que sus decisiones son tomadas y construidas por los conocimientos y saberes adquiridos, que les permiten alcanzar una dinámica en la institución educativa.

Sin embargo, la gestión escolar incluye una serie de acciones realizadas por los actores de la comunidad de la escuela, como son: directos, maestros, alumnos y padres de familia, de acuerdo con el papel que cada uno desempeña. Tales acciones deben orientarse a promover condiciones, ambientes y procesos coherentes para que los estudiantes adquieran las capacidades, habilidades y actitudes necesarias para su desarrollo integral, en el nivel educativo de que se trate.

Para esto se ha recurrido a resultados de investigaciones educativas, al diseño e implementación de innovaciones educativas, a la revisión de corrientes de planificación social y corporativa, e incluso a la imitación de modelos de la administración de empresas. Educadores, investigadores y empresarios, cada uno desde su experiencia, formación personal y posición ideológica, diseñan y experimentan esquemas para promover e implementar opciones de política educativa para los centros educativos que, desde el punto de vista de cada uno, constituyen la decisión más acertada para mejorar la calidad de la educación.

Así entonces, el término gestión aborda, en primer lugar, la movilización de los recursos, y como bien lo menciona Casassus, desde esta perspectiva, la gestión es la “capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. [O dicho de otra manera] la gestión es la capacidad de

articular los recursos de que se disponga a manera de lograr lo que se desea” (Casassus, 2000:4).

Por eso dentro de la gestión, existe la preocupación por mejorar el desempeño de los alumnos y establecer esquemas más eficientes para la organización y la dirección de los centros educativos ha motivado, a individuos y grupos de distintas corrientes, a diseñar y plantear diversas alternativas de gestión educativa.

La noción de gestión escolar se pone de moda en la educación como manifestación de un movimiento de mucho mayor alcance, denominado la Nueva Gestión Pública (NGP), la cual se ha convertido en un marco de referencia, con el propósito de rediseñar las orientaciones, tareas. Metas y principios de operación de la función del Estado en general, y de las organizaciones públicas en lo particular.

“El propósito central de la gestión consiste en superar las limitaciones, insensibilidad y verticalidad del denominado paradigma burocrático de la tradicional administración pública, con políticas más eficaces, transparentes, equitativas y capaces de impulsar mayor participación ciudadana con el funcionamiento de las organizaciones públicas”. (Loera, 2005:21).

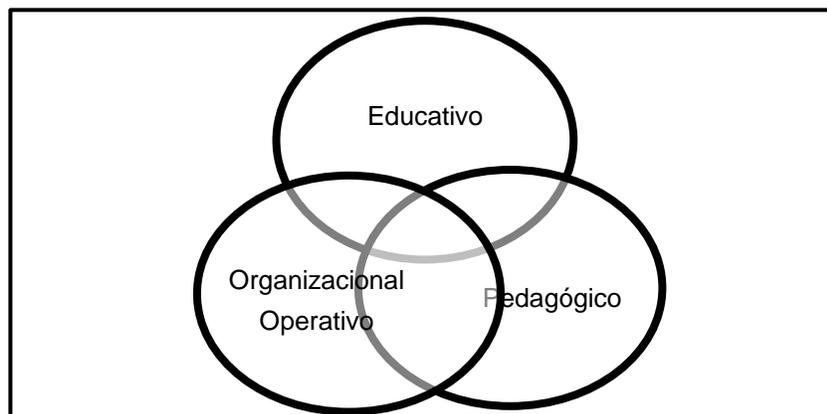
Las nuevas matices acerca de la gestión escolar han puesto al descubierto la importancia que tiene el trabajar sobre el núcleo particular de las escuelas, esto es; en su estructura, su funcionamiento, la calidad de la educación en los alumnos, la jerarquía del trabajo colegiado, la vinculación con la comunidad escolar y aún más la importancia del directivo como factor central del cambio educativo con la gestión.

El hecho de hablar de gestión escolar incluye un proceso mediador que articula y coordina los diversos procesos que se desarrollan en la escuela, permitiendo la generación de condiciones apropiada para el aprendizaje y la formación de los estudiantes. Esto apunta, en definitiva, a mejorar la calidad de la educación, entendiendo a su vez que la calidad no sólo se relaciona con los resultados, sino también con los procesos formativos y de sustento de la enseñanza.

Desde otro punto de vista, la gestión escolar, para no ser una construcción arbitraria y aislada, necesariamente tendrá que reconocer su pertenencia a un ámbito social específico, reconocerse como organización social. Así la gestión escolar no se asienta sólo en su propio espacio pedagógico y logístico, sino que fundamentalmente parte de un dominio social que da sentido y contundencia como proyecto de transformación de los seres humanos.

El diagrama número 3 es reconstruido a partir de los aportes de J. Obin. Y F. Cros, allí se explicita la vinculación de estos dominios o ámbitos de la gestión escolar.

Diagrama 3: Vinculación de los dominios o ámbitos de la gestión escolar.



Fuente: Secretaría de Educación Pública, Antología de Gestión Escolar del programa Nacional de Carrera Magisterial, 37:2003, México.

“El ámbito de lo educativo es el espacio de la vida relacionado con la socialización y los valores en los que se basa. Se refiere a la relación en la escuela entre niños o adultos, entre jóvenes y adultos. Es el ámbito de la formación de los estudiantes como personas y ciudadanos, y del desarrollo de su moral autónoma. Supera la búsqueda de los aprendizajes más instrumentales como leer y escribir, es una perspectiva más social y a la vez más política.

El ámbito de lo pedagógico es fundamentalmente el ámbito que busca la coherencia de las acciones pedagógicas en las que participan los alumnos, así las escuelas se preocupan por las metodologías y las estrategias que ponen en marcha las

intervenciones de cada uno de sus docentes. Y también las escuelas se preocupan por desarrollar las potencialidades de todos los estudiantes, asegurándoles aprendizajes potentes y significativos.

Y por último el tercer ámbito de lo organizacional- operativo es la logística que posibilita el desarrollo de los otros dos ámbitos, brindándoles su apoyo, articulación y construcción” (SEP, 2003:37,38)

Por tanto, se deduce que la gestión escolar es un gran sistema que tiene como propósito fundamental articular y coordinar todas las acciones, logrando con ello conseguir los objetivos planteados.

En este caso, el aprendizaje y la formación de alumnos capaces de enfrentar un mundo cada vez más competitivo es el fin de la escuela, lograr competencia en el alumno. Convirtiéndose así, la gestión en el proceso donde deben interactuar todas las funciones tanto dentro como fuera del aula para así lograr el objetivo.

Dentro de cada escuela en México, es está quien define propiamente lo que significa gestión escolar, ya que se debe asumir y materializar en acciones la conducción del proceso educativo de los alumnos siendo este un proceso de construcción cotidiana en el que participan docentes, alumnos, director, padres de familia y autoridades educativas.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MEJORA

Si partimos de la idea de que en el proceso de mejora de la calidad en el servicio educativo deben involucrarse directivos, docentes, estudiantes y la comunidad en general se debe considerar realizar acciones de cambio, esto supone la visualización e implementación de estrategias participativas que vinculan el trabajo de equipos de gestión a la búsqueda de soluciones a necesidades institucionales detectadas en el diagnóstico escolar.

En este sentido las siguientes propuestas van encaminadas al ámbito de la gestión escolar, ya que está incorpora tanto el análisis e innovación de aspectos socio-políticos y estructurales, así como la cultura colectiva de la escuela y su hacer cotidiano, y, en este último se incluye lo administrativo, y lo pedagógico de los sujetos que en ella intervienen.

Como lo mencioné antes es indispensable que en la gestión escolar no solo actúe el director, sino cada uno de los sujetos que constituyen la escuela. Por ello, también se cree que dentro de la gestión escolar, la planeación debe concebirse como un elemento guía de las acciones que se desarrollan en las diferentes dimensiones de la gestión, por lo que brinda dirección y certeza del proceso educativo, es decir, fija los objetivos de la trayectoria por lo que en la propuesta metodológica a esta se le considera un elemento importante.

Las instituciones educativas como el resto de las organizaciones se han visto afectadas por los cambios tan marcados de las últimas décadas en aspectos económicos, políticos, sociales, culturales y educativos. Estos factores de cambio se transforman en retos y oportunidades que deberán enfrentar para así lograr una oportunidad de crecimiento.

Así entonces, en la descripción de mi práctica profesional se mencionaron los principales desafíos a los que se enfrenta el docente multigrado, y es relación a ellos que se presentan algunas sugerencias con el propósito de querer contribuir para que las cosas mejoren, sin embargo, debo aclarar que no se trata de un instructivo que

se aplicará y “en cuestión de minutos” las situaciones estarán listas y cambiantes, ya que no solo depende del Administrador Educativo, ni del director o aún más del docente para que las cosas cambien, sino; es un proceso en el que cada uno de sus eslabones son necesarios para que cumpla el propósito, porque si uno de estos falta todo será en vano.

3.1 Características del docente multigrado.

El trabajo que realice el docente es de gran valor, ya que este no solo se verá reflejado en él, sino además, en el desempeño de sus alumnos, por ello a continuación se mencionan algunas de las posibles habilidades, competencias y/o destrezas de un maestro multigrado:

- ✧ Organizado. Debido a que el maestro trabaja con distintos grados, es necesario que aprenda hacer organizado, ante el uso del tiempo y de los materiales. Debe saber organizar el trabajo de los alumnos, es decir, saber cuándo utilizar el trabajo individual y en qué momentos utilizar el trabajo cooperativo, de manera que los estudiantes puedan formar, consolidar e incrementar sus conocimientos. Se trata, entonces de prever la combinación de modos de trabajo.
- ✧ Flexible. Debe ser es flexible y saber combinar y alternar formas de atención directa e indirecta a sus alumnos. Ensayar permanentemente nuevas ideas, considerando la diversidad de sus niños y favorece el trabajo individual y grupal. Aunque tenga preparada la sesión de aprendizaje, es importante que el docente, si percibe que el interés de los niños está puesto en otro lugar, les siga la pista y aproveche su atención.
- ✧ Programador: Si bien hay que programar y no improvisar, conviene también mantenerse abierto y atento a lo que los niños traen como intereses y preocupaciones, ya que de esto depende que la clase sea divertida y motivadora para alentar que los niños aprendan o bien que sea aburrida y tediosa.

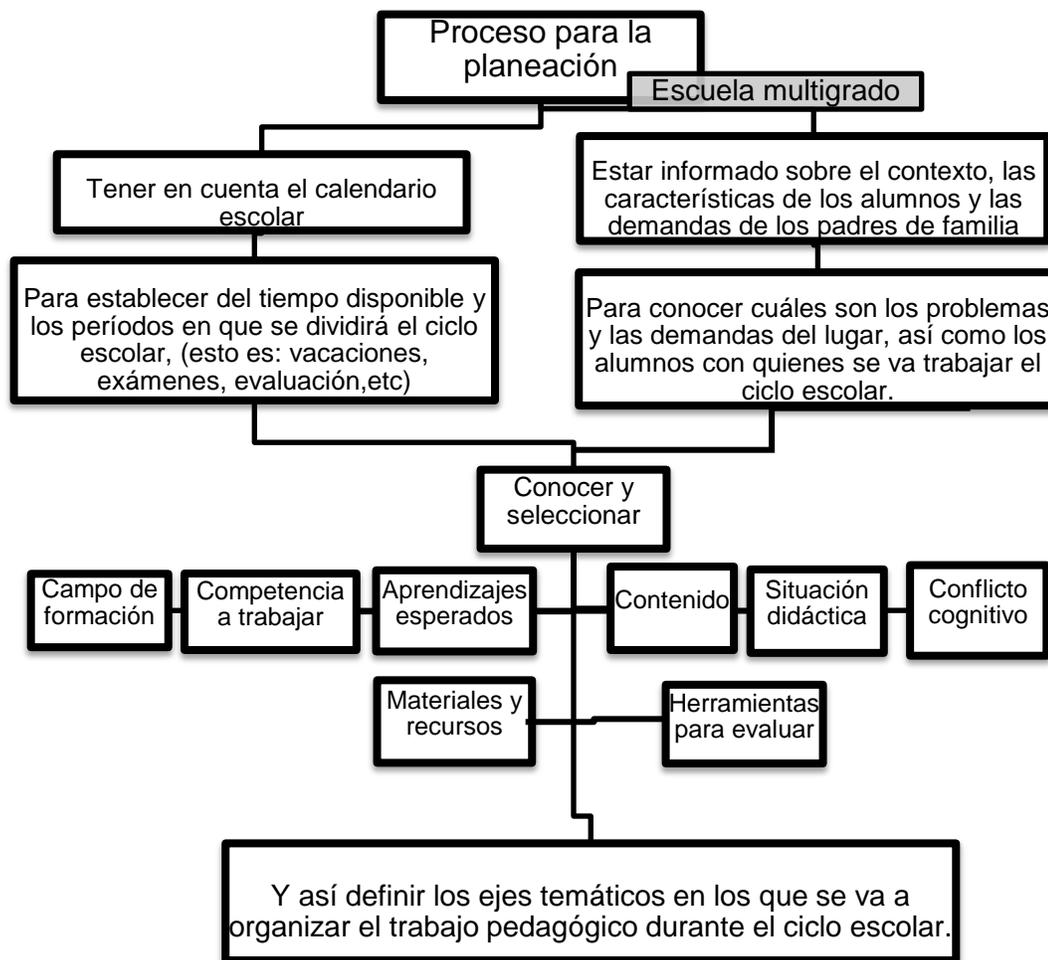
- ✧ Colaborador: En el aula multigrado se precisa el aporte de todos, y el profesor es quien organiza esta ayuda mutua. El aula debe favorecer relaciones de afecto, de respeto a las diferencias, de colaboración, para que cada cual tenga y cumpla su responsabilidad y ayude a los otros a aprender.
- ✧ Moderador: Cada ser humano cuenta con ciertas habilidades que puede ir desarrollando a lo largo de su carrera, por lo que el docente no es exento a ello y por lo tanto él debe aprender a diseñar, dirigir y ejecutar sus propias estrategias de trabajo que le permitirán tener un mejor ambiente de trabajo en el aula.

Es importante señalar que estos son sugerencias de las habilidades con las que puede contar un docente multigrado, por lo que no debe creerse que ante la falta de una, dos o más habilidades mencionadas el maestro multigrado no está haciendo bien su trabajo, ya que en ningún momento puede generalizarse ni a los niños, ni a los docentes, ni tampoco el entorno en el que se labora.

3.2 Realización de la planeación dirigida al trabajo de 2 o más grados.

Así mismo se ha venido mencionando que la realización de la planeación está dentro de las múltiples responsabilidades de un docente, no solo para el que labora en una escuela primaria multigrado, sino en cualquier nivel o categoría. Y también es cierto que no existe un formato como tal que ayude a la realización de ésta, en preocupación por esto, y con el propósito de contribuir a una mejora a continuación se proponen una serie de aspectos y un ejemplo de modelo a la planeación multigrado.

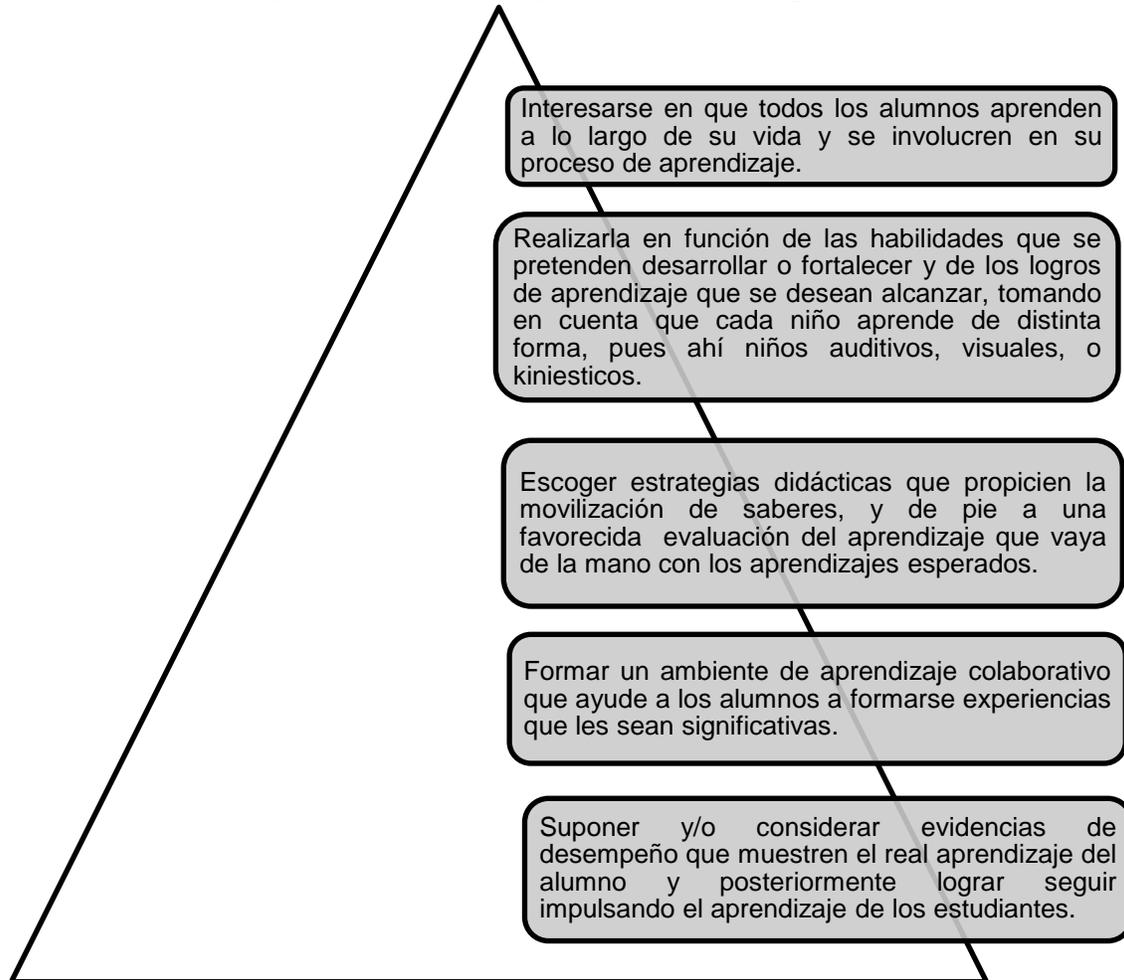
3.3 Modelo del Proceso para la realización de una planeación multigrado.



Para realizar este proceso de planeación, se consideró que el docente puede hacer un diagnóstico del grupo con el que trabajará el ciclo escolar, sin embargo cuando se habla de una escuela multigrado, es factible que exista una constante rotación de grupos, para ello se sugiere que exista comunicación entre docentes y así cada uno pueda conocer de manera general a todos los grados.

¿Qué se necesita tomar en cuenta para diseñar una planeación para la escuela multigrado?

3.4 Características para diseñar una planeación multigrado.



Así entonces desde esta propuesta, debe tomarse en cuenta que para diseñar cualquier tipo de actividad de aprendizaje, el docente necesita tener conocimiento acerca de lo que espera que sus alumnos aprendan, sabiendo el ritmo y las posibilidades de cada uno con respecto al uso de herramientas de aprendizaje, por ejemplo: “en el uso del internet”, no podrá dejarles investigaciones si la mayoría no cuenta con una computadora en casa o con la posibilidad de ir a un centro de cómputo.

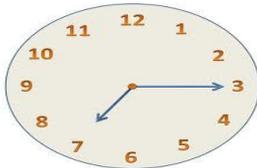
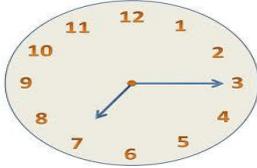
Por lo tanto se sugiere que el diseño de las actividades sea en referencia a lo siguiente:

- ✧ Sugerir situaciones que sean interesantes a todos los alumnos, al mismo tiempo que desafiantes, esto con el propósito de lograr incrementar su nivel de cuestionamiento, de análisis, de reflexión y comprensión para que lo apliquen en su vida cotidiana.
- ✧ Promover la realización de diversos materiales educativos que servirán como fuente de conocimiento y sea entendible para cada uno de los grados con los que se trabajará, por ejemplo: cuadros sinópticos, mapas conceptuales, mapas mentales, gráficas, etcétera, así ningún alumno se quedará sin aprender (debido a su bajo nivel económico) porque él mismo creará su acervo de investigación.
- ✧ Realizar actividades cognitivas que muestren un nivel de complejidad, para que los alumnos demanden más conocimiento y ellos mismos aprendan a razonar e investigar.
- ✧ Finalmente se realizará una evaluación para conocer el nivel de conocimiento alcanzado por cada alumno, esto puede ser por medio de un juego, una canción, un refrán, un cuestionario, un cuadro, etc., o bien otra actividad referente al tema a evaluar.

Una vez que se ha tomado en cuenta el modelo que indica el proceso de realización de la planeación, los cinco aspectos propuestos para diseñarla, y la sugerencia de como diseñar las actividades, es el momento de hacer la planeación, y para ello el siguiente formato muestra como sería el posible resultado, previendo que el docente necesita saber “combinar” sus saberes y habilidades para transmitirlo a sus alumnos de varios grados en una misma aula, también que el tema a dar a los alumnos es similar. Así, entonces esta propuesta le permitirá al docente gestionar su tiempo y sus recursos por semana y por materia.

3.5 Ejemplo de una planeación multigrado.

Materia:	Matemáticas
Campo de formación	Pensamiento Matemático
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resolver problemas de manera autónoma ✓ <u>Comunicar información matemática</u> ✓ Validar procedimientos y resultados ✓ Manejar técnicas eficientemente
Competencia a trabajar: Comunicar información matemática	
Aprendizajes esperados	Resuelve problemas que implican la lectura y el uso del reloj
Contenidos	Lectura y uso del reloj para verificar estimaciones de tiempo. Comparación del tiempo con base en diversas actividades.
Situación didáctica:	Caso: con la presentación de una historia de un niño se les mostrará la imagen de un reloj y determinaremos la lectura de la hora marcada
Conflicto cognitivo	¿Qué hora marca el reloj? Es la hora correcta se menciona en la historia y ¿qué hora será dentro de determinado tiempo?

SECUENCIA DIDÁCTICA		
Explicación general acerca del tema		
<p>Antes de empezar la secuencia didáctica se les pedirá a los alumnos un reloj de manecillas.</p> <p>1-Se les explicará con un reloj en la mano que la manecilla grande indica las horas y la manecilla pequeña indica los minutos. Mostrándoles el reloj a todos.</p>		
		
(Actividad diferenciada por grado escolar)		
Primer Grado	Segundo Grado	Tercer Grado
<p>2-Se les dibuja a los niños (o se les pega una hoja, para ahorrar tiempo) en su libreta 5 relojes y que ellos le peguen confeti alrededor de cada reloj y el centro lo iluminen.</p> <p>3- En casa los papás apoyaran dibujándoles un reloj para que vallan conociendo en qué orden van los números.</p>	<p>2--Se les pide que dibujen en su libreta 5 relojes, y en ellos marquen distintas horas del día, debajo de uno pondrán las horas y minutos.</p> <p style="text-align: center;">Ejemplo:</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">Son las 7 horas con 15 minutos.</p> <p style="text-align: center;">7:15 pm</p>	<p>2-Colocación de un reloj en el pizarrón con la siguiente hora: 7:15</p> <p>3-Se les leerá lo siguiente: Juanito salió de su casa a las 7:15 de la mañana, pasó por su amigo Luis a las 7:30 y los dos llegan a la escuela a las 7:50 de la mañana.</p> <p>4-En seguida se les preguntará que tiempo tardo Juanito para llegar a casa de Luis y cuánto tiempo tardaron para llegar de su casa de Luis a la escuela.</p> <p>5-Así entonces en esta actividad lograrán incrementar su nivel matemático, su razonamiento y rapidez.</p>

Materiales y recursos	Herramientas para evaluar y los productos	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reloj ✓ Ejercicios ✓ Cuadernos ✓ Colores ✓ Imágenes 	<p>Elaboración de un esquema con las características de la lectura del reloj</p> <p>Ejercicios sobre la lectura del reloj</p>	<p>ASPECTOS A EVALUAR NIVEL DE DESEMPEÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bueno ✓ Regular ✓ Malo <p>Lectura del reloj: Lee correctamente la hora</p> <p>Confunde la hora con los minutos: No lee</p> <p>Resolución de problemas: Resolvió todos los problemas</p> <p>Solo resolvió la mitad de los problemas.</p>
DURACIÓN: 25 AL 29 DE ABRIL DEL 2016		
OBSERVACIONES GENERALES:		

Posibles ventajas al realizar este tipo de planeación, siguiendo el modelo y las recomendaciones:

- ✧ En ella se integran los lineamientos y bases que pide la Secretaría de Educación Pública en los Planes y Programas de estudio. sobre los que operara la institución educativa.
- ✧ Construye un modelo racional para el proceso de la toma de decisiones.
- ✧ Mejora la organización y de esta forma los alumnos y el maestro saben cuál es el propósito a alcanzar y los medios para lograrlo.
- ✧ Favorece al desarrollo de las actividades y la sana atención a cada alumno.
- ✧ Prepara y previene al docente ante cualquier situación, como por ejemplo: “que tenga que hacerse cargo de 3 grados al mismo tiempo”.
- ✧ Mengua el nivel de riesgos en el futuro, ya que la incertidumbre queda reducida a los riesgos futuros que se pueden presentar

Cabe señalar que para poder trabajar exitosamente en aulas multigrado los maestros deben recibir entrenamiento especial sobre aprendizaje en grupo, planeación y elaboración de currículos integrados adecuados a los contextos particulares de los

niños rurales que provienen de la tradición oral y que culturalmente tienen poca o ninguna experiencia previa en el uso de textos escritos.

3.6 Ante el desinterés y participación nula de los padres de familia.

No es posible imaginar una escuela que busca incrementar su calidad, sin que incluya la valiosa colaboración de los padres de familia, esto, debido a que la calidad se concibe como un asunto que no sólo le corresponde al docente, sino que tanto las autoridades como los padres de familia y la comunidad misma, deben estar involucrados.

Pero debido a que la participación de los padres de familia no se da por sí sola, se necesita crear condiciones desde la escuela y por cada docente con su grupo, esto con el propósito de ir más allá de la cooperación económica o de la única asistencia en la firma de las calificaciones parciales. Así entonces, se demanda generar una serie de acciones intencionadas con el fin de lograr que los padres se interesen por el aprovechamiento y la entrega de tareas y trabajos del menor.

Ante esta situación los padres o tutores de la escuela multigrado Rosario Castellanos, en cuestión de su participación dentro de las actividades escolares es muy exigua, a causa de que la mayoría de ellos trabajan, su tiempo es escaso para asistir a las reuniones que la escuela realiza. Por ello se propone lo siguiente:

Una vez al mes, una maestra saldrá al patio de la escuela a realizar activación física con todos los niños, pero para que no exista el desorden pedirá la ayuda de un padre de familia por grado escolar. De este modo se promoverá el ejercicio físico y la participación del padre hacia la escuela, creando un ambiente de participación: con el niño, con el padre de familia y el maestro.



Fotografía que muestra la actividad propuesta.

Finalmente, cabe señalar que tanto el modelo como las propuestas pueden ser cambiantes; ir modificándose y adaptándose a las nuevas necesidades que surjan, al mismo tiempo que adopta las mejores prácticas de la Administración Educativa. De cierto modo, el modelo propuesto puede verse como una fuente de mecanismo que proporciona información acerca de los elementos que deben considerarse para realizar una planeación en las instituciones educativas multigrado.

Estas fueron las propuestas que se dejan como deseo de querer aportar para que el sistema educativo de México se vea mejorado en la escuela primaria multigrado.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado las diferentes revisiones y análisis de los materiales bibliográficos consultados e inherentes a la gestión y la planeación de la escuela, estrechamente en relación a la experiencia como docente en la escuela multigrado, se llegó a las siguientes conclusiones:

La educación es el pilar de la sociedad mexicana, porque en ella está cimentada su situación económica, política y social; ya que está suscita el fortalecimiento de los valores y el respeto a los derechos humanos, creando al mismo tiempo una cultura para la tolerancia y el diálogo entre las personas, de ahí la importancia que existe en que una persona ejerza su derecho a la educación.

Así entonces en el tema de la gestión, de manera general, vinculando la teoría y la práctica educativa se concluye que esta puede caracterizarse como el conjunto de acciones integradas y desarrolladas por una organización para conseguir un objetivo a cierto plazo; es una de las principales acciones de la administración y constituye la etapa intermedia entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden lograr, desarrollada a partir de una visión amplia de las posibilidades reales de la organización para resolver algunas situaciones o para alcanzar un fin determinado.

Y la planeación se convierte en un elemento sustantivo de la práctica docente para desarrollar el aprendizaje de los estudiantes hacia el proceso de competencias. Implica organizar actividades de aprendizaje a partir de diferentes formas de trabajo, como situaciones, secuencias didácticas y proyectos, entre otras. Un sistema de planeación estructurado y flexible permite a las instituciones actuar ante el entorno, para lograr un efecto positivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje con los alumnos, por ello es útil para formular, analizar y plantear el qué, cómo, cuándo, dónde y para qué se aplicarán las acciones correctas y así llegar a los resultados que se quieren lograr.

Por ello, al convertirse la planeación en el resultado del análisis del proyecto curricular de cada campo formativo, finalmente, integra principios didácticos, de aprendizaje y desarrollo, visto de esta manera, la planeación educativa es un trabajo que constituye una síntesis profesional de un proyecto más amplio, que el docente traduce para sus alumnos, siendo así que cada profesor elige un modelo de planeación educativa de acuerdo a las condiciones institucionales, y a sus opciones didácticas.

El profesor multigrado es una de las figuras más importantes dentro de la educación, ya que juega un papel central para lograr los fines educativos, no solamente al trabajar con los Planes y Programas de estudio, el lidiar con responsabilidades, trabajos y aceres sino, también al ser mediador de múltiples relaciones dentro de la institución escolar y con los saberes, éstos organizados en campos formativos y de orden disciplinar, experiencial, y de otros más, podría decirse

El director debe saber que es el líder escolar, pero debe tomar en cuenta las aportaciones y experiencias de los docentes, que son los que trabajan con el niño, y tomar en cuenta las opiniones de los padres de familia, quienes se encargan de la educación nata en los niños, el resultado de esto será un trabajo organizado y en equipo. De allí que se diga entonces que: el director, el docente, los padres de familia y la comunidad escolar deben tener como prioridad al alumno, siendo este el más importante dentro de la sociedad educativa ya que, son los menores quienes necesitan ser instruidos para que al convertirse en adultos puedan contribuir a una mejora en la calidad de la educación en México.

Esta tesina por experiencia profesional tuvo como propósito presentar las problemáticas que se viven dentro de una escuela primaria multigrado en el Estado de México, esto con el propósito de recalcar que estas son importantes para mejorar el nivel de calidad en la educación; así también se mostró la importancia que tiene la realización de una planeación ya sea: semanal, quincenal, mensual o anual y se

sugiere una posible mejora de propuesta encaminada a la avance de la educación multigrado siendo esta un sector importante en la educación del país.

La realización de esta tesina simbolizó un espacio de oportunidades, de desarrollo profesional y aún más, en el conocimiento del panorama general de las muchas actividades que se viven dentro de una escuela primaria multigrado, tanto de gestión así como de organización, notando que los problemas que se viven dentro de una escuela son grandes en número y qué es y debe ser un asunto que se tiene que tratar para mejorar la educación en esos lugares apartados de nuestro país.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

Casassus, Juan (Octubre, 2000), “Problemas de la gestión educativa en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B”. UNESCO.

Fayol, Hanry (1981), Administración Industrial y general. Editorial Limusa, México.

García Moriyón, Félix (1998), “Derechos Humanos y Educación: Textos fundamentales, textos complementarios”. Ediciones de la Torre, Madrid, España.

Hachette, C (1981), Diccionario Enciclopédico, tomo 5 p. 1001. España.

Koontz Harold y Odonell Cyrill (1981), Curso de Administración Moderna; MC Graw-Hill; México.

Miklos, Tomás y Ma. Elena Tello (1991), Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. Centro de estudios prospectivos /Noriega LIMUSA, México.

Sandoval, E (2000), La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes. México: UPN/Plaza y Valdez.

Uttech, Melanie (2001), Imaginar, facilitar, transformar: Una pedagogía para el salón multigrado y la escuela rural. Ed. Paidós. México.

WEBGRAFÍA

REVISTAS

Guerrero Araiza, Cuauhtémoc (2005), “Contenidos y desafíos de la Gestión Escolar”. En revista Educare nueva época. Revista para los docentes de México. Invierno-Primavera.

Loera, Varela Armando (2005), “Incremento del capital social de la escuela y el aula”, Revista Educare (invierno-primavera). Núm. 1. México.

Paredes Santos, Alfredo, Pérez Cosío, Luis (1994), Planificación estratégica de Organizaciones No Gubernamentales. Programa de fortalecimiento Institucional y Capacitación de Organizaciones no Gubernamentales (FICONG). Instituto Internacional de Medio Ambiente Desarrollo –América Latina (IIED-AL). Cuaderno de

trabajo 02, noviembre. Buenos Aires. Disponible en <http://www.preval.org/php/docbiblio/doc3dde92a06e0dc.doc>

Rodríguez, Yolanda (Diciembre, 2004), Estrategias de enseñanza docente en escuelas multigrado. En publicación: Educación y procesos pedagógicos y equidad. Cuatro informes de investigación. Martín Benavides, editor. Grade, Grupo de Análisis para el Desarrollo. Pág. 131-192 Lima, Perú. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/peru/grade/educa/doc3.pdf>

Rueda Beltrán, Mario (2001), La investigación sobre la planeación educativa Perfiles Educativos, vol. XXXIII, núm. 131, 2011, pp. 3-6 Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación Distrito Federal, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13218531001>

Uscanga, Esteban (2013), “Planeación Educativa 601: Tipos de Planeación”, Revisada el 3 de noviembre, 2015. Tomado de: [que%20es%20planeacion/educativa/Planeacion%20Educativa%20601_%202.%20TIPOS%20DE%20PLANEACION.html](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13218531001)

DOCUMENTOS

Ezpeleta, Justa. (2000) “La gestión pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la Política educativa en América Latina. México”: Departamento de investigaciones Educativas del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010), Catálogo de claves de entidades federativas, municipios y localidades / Tabla de equivalencias. Recuperado el día 10 Octubre 2015 de <http://www.inegi.org.mx/geo/contenidos/geoestadistica/catalogoclaves.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010), Marco Geo estadístico Municipal, versión 3.1. Recuperado de: <file:///C:/Users/Administrador/Desktop/t/todo%20nuevo/Datos%20Generales.html>

J. García, (2013), Planeación Estratégica y Planeación Operativa, Manual Planeación y Gestión Administrativa, México.

Montañés, Anabel (2013), La planificación en multigrado, en la escuela primaria El Malacate. Colima, México.

Rodríguez, Cabrera Ana (2007), Escuelas unidocentes y multigrado a escala nacional en Centroamérica, Estudio Guatemalteco. Guatemala. Recuperado de: <http://escuelas-unidocente-multigrado-guatemala.pdf>

Secretaría de Educación Pública (2003), Antología de Gestión Escolar, Programa Nacional de Carrera Magisterial. México.

Secretaría de Educación Pública (2009), Los retos de la escuela multigrado para el desarrollo de competencias en el marco de la RIEB. Diplomado. Documento de Trabajo. México. Recuperado el 28 de agosto de 2015 de <https://www.google.com.mx/#q=Los+retos+de+la+escuela+multigrado+para+el+desarrollo+de+competencias+en+el+marco+de+la+RIEB+documento+completo>

Secretaría de Educación Pública (2011), Plan de estudios, Educación Básica, México.

Universidad Interamericana Para El Desarrollo (2014), Planeación Educativa, sesión 4: Tipos de planeación segunda parte. México.

Velazquez R. (2013), Planeación Anual, Escuela Primaria Rosario Castellanos, Chalco, Estado de México.

ANEXOS

Lista de siglas

ANMEB	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica
INEA	Instituto Nacional para la Educación de los Adultos
INEE	Instituto Nacional de Evaluación Educativa
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
RIEB	Reforma Integral de la Educación Básica
SEP	Secretaría de Educación Pública
SNTE	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación
UPN	Universidad Pedagógica Nacional

Lista de cuadros, gráficas, diagramas e ilustraciones

Cuadros:

Cuadro 1: Escolaridad en adultos de 15 años y más.....	11
Cuadro 2: Personal que labora en la Escuela Primaria Multigrado	16
Cuadro 3: Estándares Curriculares y aprendizajes Esperados de la SEP.....	21
Cuadro 4: Palabras leídas por minuto, quinto grado de escuela multigrado.....	21
Cuadro 5: Palabras leídas por minuto, sexto grado de escuela multigrado.....	22
Cuadro 6: Comparación del número de palabras leídas por minuto de quinto grado.....	22
Cuadro 7: Comparación del número de palabras leídas por minuto de sexto grado.....	22
Cuadro 8: Diferencias pedagógicas entre una escuela unigrado y una escuela multigrado.....	25
Cuadro 9: Distribución del tiempo de trabajo para cuarto, quinto y sexto grados de primaria.....	27
Cuadro 10: Beneficios en usar y no usar una planeación.....	33
Cuadro 11: Matriz sintética de las características de la Planeación Estratégica.....	36
Cuadro 12: Matriz sintética de las características de la Planeación Operativa.....	39

Gráficas:

Gráfica 1: Situación escolar en niños de 6 a 14 años.....	10
Gráfica 2: Personas que son analfabetas de 15 años y más.....	11
Gráfica 3: Nivel de Educación Primaria.....	12

Diagramas:

Diagrama 1: La Planeación Retrospectiva y sus 2 vertientes.....	42
Diagrama 2: La Planeación Circunspectiva y sus 2 vertientes.....	45
Diagrama 3: Vinculación de los dominios o ámbitos de la gestión escolar.....	54

Ilustraciones:

Imagen 1: Mapa de la región donde se encuentra la localidad de Santa María Huexoculco.....	9
Imagen 2: Características de la Planeación Educativa.....	40
Fotografía 1: Pizarrón que elabore para el ciclo escolar 2013- 2014.....	19