



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
ÁREA 2: DIVERSIDAD E INTERCULTURALIDAD

**HISTORIA, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR EN UNA
ESCUELA PRIMARIA BILINGÜE Y EN UNA ESCUELA PRIMARIA
GENERAL: UN ESTUDIO COMPARATIVO**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN EDUCACIÓN INDÍGENA
P R E S E N T A**

FLORYDALI GREGORIO FLORES

A S E S O R A

MTRA. MARISELA CASTAÑÓN HERNÁNDEZ

CIUDAD DE MÉXICO

JULIO 2019

Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.

El arte supremo del maestro es despertar el placer de la expresión creativa y el conocimiento.

Albert Einstein

La meta final de la verdadera educación es no sólo hacer que la gente haga lo que es correcto, sino que disfrute haciéndolo; no sólo formar personas trabajadoras, sino personas que amen el trabajo; no sólo individuos con conocimientos, sino con amor al conocimiento; no sólo seres puros, sino con amor a la pureza; no sólo personas justas, sino con hambre y sed de justicia.

John Ruskin

Dedicatoria

A Dios por prestarme la vida y regalarme una familia que me ha acompañado en mis peores y mejores momentos, sobre todo en este logro que hoy culmino.

A mi padre Francisco Gregorio por tu amor incondicional, por tus sabios consejos, por ser mi ejemplo a seguir, por mostrarme que la vida no es fácil, me enseñaste a luchar por lo que quiero y conseguirlo, sé que la familia es y será siempre tu fuente de inspiración. De todo corazón agradezco permitir estar a tu lado.

A ti madre mía Teresa Flores eres el pilar de mi crecimiento y la fuente de mi inspiración, tus consejos los llevo en mi mente, eres una mujer sorprendente, muy pocas son como tú, eres el ejemplo de lucha, de fortaleza y si fuese necesario darías la vida por tus hijos, te preocupas por nuestro bienestar. Te amo por ser como eres, eres una excelente madre.

A mi abuelita Florinda Marcos, eres y serás mi segunda madre, gracias por cariño y el amor que nos has dado, tu guía me ha fortalecido como mujer.

A mis hermanos Leticia, Francisco y Felipe por apoyarme a cumplir y a culminar con mis estudios, estuvieron cuando más lo necesite y forman parte de mi crecimiento y a mis primos Jorge y Tomas por el apoyo incondicional que me brindaron, sé que pocas personas lo harán pero gracias por brindarme la confianza y el apoyo en este proceso de mi formación.

Agradecimientos

A mi asesora Marisela Castañón Hernández, por su guía, su comprensión y apoyo en todo este proceso. Por cada una de sus aportaciones a mi trabajo y formación profesional.

A mi comité lector: Dra. Gisela Salinas Sánchez, Mtra. María de Jesús Salazar Muro, Dra. Gabriela Victoria Czarny Krischkautzky, gracias a cada una de ustedes por brindarme sus aportes y sugerencias para enriquecer este trabajo.

A todos mis compañeros y amigos que me han acompañado en este trayecto.

A la escuela primaria general “Emiliano Zapata” y la escuela primaria “Jacinto López” por abrirme las puertas de su institución, lo cual me permitió el desarrollo del presente trabajo.

Índice

Introducción.....	5
Objeto de investigación.....	7
Pregunta central de investigación	10
Objetivos de la investigación.....	10
Justificación.....	11
Metodología de la investigación.....	13
Referentes teóricos.....	18
Capítulo 1: Contexto regional y componentes del sistema educativo.....	20
1.1 Generalidades del sector educativo en el estado de Veracruz.....	20
1.2 Arenal Santa Ana y los centros educativos	27
1.2.1 Construcción histórica de las escuelas primarias	31
1.3 Primaria indígena “Jacinto López”.....	33
1.4 Primaria general “Emiliano Zapata”.....	36
1.5 Categoría de análisis	41
Capítulo 2: Modelo de organización y gestión escolar en las escuelas primarias de la comunidad “Arenal Santa Ana”.....	44
2.1 Centros Escolares	44
2. 2 Modelo de organización escolar.....	46
2. 2.1 Definición organización	46
2. 2.2 ¿Qué es organización escolar?.....	47
2. 3 Modelo de gestión escolar.....	51
2. 3.1 Definición de gestión.....	51
2. 3. 2 ¿Qué es gestión escolar?.....	52
Capítulo 3: La organización y gestión escolar en las escuelas primarias -indígena y general-.....	56
3.1 El papel de los directivos en el centro educativo	57
3.1.1 Escuela primaria indígena “Jacinto López”.....	59

3.1.2 Escuela general “Emiliano Zapata”	66
3. 2 Valoración de los directivos escolares	75
3. 3 Expresiones de los docentes	77
3.3. 1 Escuela primaria indígena “Jacinto López”	79
3.3. 2 Escuela general “Emiliano Zapata”	81
3. 3 .3 Análisis de funciones de los docentes	83
Capítulo 4: Padres de familia como gestores o apoyos de gestión escolar	85
4. 1 Primaria indígena “Jacinto López” y relación con los padres de familia	87
4. 2 Primaria general “Emiliano Zapata” y relación con los padres de familia	89
4. 3 Valoración de los padres de familia	91
Conclusiones.....	94
Bibliografía.....	97
Lista de gráficas, cuadros y mapas	100
Anexo 1 Descripción del trabajo de campo.....	101
Anexo 2 Guión de entrevistas para directivos, maestros y padres de familia	105

Introducción

En el presente escrito que lleva como título “Historia, organización y la gestión escolar en una escuela primaria indígena y en una escuela primaria general: un estudio comparativo”, doy a conocer la investigación realizada en ambas instituciones y la importancia de las escuelas para las comunidades.

Describo los motivos que me orillaron a realizar esta investigación cuyo propósito principal y punto central es el proceso de organización y gestión escolar de cada escuela, basándome del método comparativo. La investigación la realicé en la comunidad de Arenal Santa Ana, que pertenece al municipio de Playa Vicente, Veracruz. Mismo lugar en el que realicé el trabajo de campo, el cual fue un apoyo importante para el desarrollo del texto, en ella pude obtener información útil, relevante y de suma importancia para abordar en cada uno de los capítulos.

En el primer apartado describo los factores de mi interés por investigar que es la gestión y la organización escolar, del mismo modo describo cómo fue que decidí retomar las escuelas primarias de la comunidad de Arenal Santa Ana. Una de las inquietudes de abordar este tema surge al ver que en la escuela primaria general ha bajado la matrícula de estudiantes y la escuela bilingüe ha presentado cambios positivos para su mejora y que la misma comunidad reconoce, desde la construcción de dichas escuelas ha existido esa comparación de ver mejor una que la otra, que hace mayor mi interés de ver qué sucede en cada centro escolar. Dentro del mismo apartado se encuentra la pregunta central de investigación, los objetivos y la justificación del trabajo.

Narro de forma detallada la metodología cualitativa que utilicé en esta investigación. De ella retomo el método comparativo y explico las herramientas llevadas a cabo en el trabajo de campo importantes para la recopilación de datos: a) la observación participante en las instituciones educativas, b) las entrevistas aplicadas a los directores, maestros y padres de familia, c) el diario de campo, fue un elemento esencial y relevante en la obtención de información. El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo 1: Contexto regional y componentes del sistema educativo

En él describo la ubicación del lugar, partiendo del sistema educativo del estado, municipio, hasta llegar al pueblo donde se encuentran las escuelas primarias. Al iniciar el escrito me enfoco al estado de Veracruz retomando algunos rasgos que considero importantes como son las instituciones educativas que cuenta actualmente, cantidad de alumnos y docentes. Me centro en las escuelas primarias especificando las modalidades que cuenta la entidad como general, indígena y comunitario, son datos importantes para el desarrollo de la investigación que se reflejan en las gráficas. El estado es un territorio con gran población indígena, y solo cuenta con pocas escuelas primarias del sector indígenas a diferencia de las escuelas general que posee mayor cantidad.

El municipio de Playa Vicente se ubica al sur del estado colindando con algunos pueblos del estado de Oaxaca, en el presente escrito retomo las instituciones con las que cuenta, el total de primarias y las modalidades al que pertenecen. El municipio es multilingüe al contar con diversas lenguas; las más habladas es el zapoteco y el mazateco.

En Arenal Santa Ana se ubican las escuelas primarias y forma parte de uno de los cinco pueblos con mayor cantidad de habitantes en todo el municipio, son de origen y lengua zapoteca. En el escrito describo la historia de la escuela primaria indígena y los conflictos que dieron auge a la construcción de la escuela primaria general que al inicio no estaba contemplada, dentro del surgimiento de las primarias los grupos políticos que en el pueblo existía fueron un factor importante para la construcción de ellas.

Capítulo 2: Modelos de organización y gestión escolar en las escuelas primarias de la comunidad “Arenal Santa Ana”

En este capítulo hago mención de un aspecto significativo donde se lleva a cabo la organización y gestión escolar que son los centros escolares (CE), describo la importancia de los CE para el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje, al tener claro esta idea, retomo dos términos que son los elementos esenciales para el desarrollo del trabajo que es la organización y gestión, con el fin de comprender cada una de las terminologías para hacer referencia en lo escolar.

También me baso en la organización y gestión escolar como elementos que hacen que las instituciones educativas funcionen adecuadamente tanto en lo administrativo como en lo educativo, cómo se lleva a cabo y cuáles son los principales impulsores.

Capítulo 3: La organización y gestión escolar en las escuelas primarias –indígena y general-

En el presente capítulo describo la importancia que tienen los directivos y los docentes en el proceso de organización y gestión de los centros escolares. Puntualizo acerca de lo que es un director y su labor en el puesto. Ser director es atribuirse responsabilidades para la mejora educativa en lo administrativo y en lo pedagógico, si ambos aspectos están presentes las instituciones escolares sobresalen. Asimismo, se expone información muy valiosa recopilada durante el trabajo de campo a través de las entrevistas realizadas a los directores de ambas escuelas con el fin de conocer su labor, trayectoria y su desempeño en los centros escolares. La descripción del desempeño de los directivos me permitió generar similitudes y diferencias en cuestión a su labor y desempeño; así, como explicar a través de un análisis detallado los cambios que han presentado en los últimos años y los factores que intervinieron en su crecimiento.

Los docentes y su labor dentro y fuera de la escuela también es de gran relevancia para la educación, a través de las entrevistas realizadas pude comprender que el trabajo en equipo genera logros significativos en las instituciones escolares y para la mejora continua de la educación.

Capítulo 4: Padres de familia como gestores o apoyo a la gestión escolar

En el último capítulo se describe la importancia de los padres de familia en las escuelas y su labor en cada uno de los centros escolares para generar logros significativos, para que una escuela funcione adecuadamente es importante generar una convivencia sana y respetuosa entre cada uno de los miembros que conforman los centros escolares y los padres de familia son un factor importante.

Objeto de investigación

Mi interés surge, en primera instancia por ser parte de la comunidad y ser partícipe de los cambios que han presentado ambas instituciones en los últimos doce años; la intervención de

los padres en estas instituciones presenta un papel importante y trascendental en la toma de decisiones en cada una de las primarias.

El estudio comparativo es fundamental para conocer la organización y la gestión escolar de las dos escuelas primarias. Cada una presenta peculiaridades distintas, significativas e importantes en diferentes momentos de su historia, y comprender los procesos de transformación que presentan dichas escuelas.

Las escuelas son de gran importancia para la población en general, los niños tienen mayor comunicación, convivencia, relación y socialización con otros niños por las horas que pasan juntos. En ella se favorecen los valores como respeto, honestidad, reciprocidad, responsabilidad, generosidad humildad y honestidad, entre otros.

Para las comunidades, las instituciones educativas poseen un mayor prestigio al ser considerados como lugares donde se enseña y se aprende e incluso consideradas como las casas de estudios, los docentes fungen el papel más importante de enseñar, ser el ejemplo y reflejo de muchos niños.

La organización y la gestión escolar desde mi perspectiva es uno de los pilares más importantes para el funcionamiento de las escuelas, estas acciones en los pueblos se reconoce y valoran. Para los miembros de las comunidades los directores de las instituciones educativas son los principales impulsores para la mejora de las escuelas, el apoyo de los padres de familia es significativamente importante en el progreso de las instituciones, ante esto surge la inquietud de ver el funcionamiento de estos aspectos, a quiénes se le atribuyen estos deberes y cómo deben ser.

La idea de este trabajo nace al ver que las escuelas primarias han presentado una serie de irregularidades como es la baja matrícula de estudiantes es uno de los factores importantes para el análisis de este escrito.

Para los padres de familia de más de 50 años la situación por la que pasan las escuelas es preocupante, ya que ellos fueron quienes contribuyeron a su consolidación y desarrollo, algunos padres señalan que fue difícil y complicado que estén esas primarias en la localidad, narran que llegaron a tener conflictos con los mismos miembros de la comunidad. A diferencia, para los padres jóvenes no es algo alarmante que una de las escuelas primarias

presente una serie de desajustes; en caso de que exista un problema con algunas de ellas, los padres de familia optan en cambiar a sus hijos de institución para evitar conflictos, esto lo realizan cada vez que ellos lo requieren.

Es preocupante que una escuela baje el número de matrícula de niños en una de las comunidades con gran cantidad de habitantes, de acuerdo a la estadística del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), existen un total de 1550 personas aproximadamente. Es uno de los pueblos más cercano a la cabecera municipal y ocupa el quinto lugar de los pueblos con mayor cantidad de habitantes.

La disminución del número de estudiantes puede causar el cierre de una institución, de acuerdo a la guía operativa para la organización y funcionamiento de los servicios de educación, entre un mínimo de 15 alumnos a un máximo de 40 se debe conformar un grupo escolar en la institución a nivel primaria, sobre pasando la cantidad se indica que deben de abrir otros grupos para contar con espacios favorables y así atender mejor a los estudiantes. Ante las cifras anteriores cada centro educativo debe de contar como mínimo 90 escolares y un máximo de 240, en el caso de sobrepasar el límite establecido se recomienda conformar otros grupos sin excederse y conforme a las estructuras de las escuelas.

En una de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo, en la escuela primaria indígena el director Jiménez (2018) comentó lo siguiente:

Al llegar en esta escuela fue como maestro, pero pasaron unos años y me asignaron la dirección sin dejar de dar clases, hasta en estos momentos tengo los dos cargos en el tiempo en que llegue la escuela presentaba unos conflictos esto provocó que varios padres sacaran a sus hijos de esta institución e indujo a que se fuera un maestro, ahorita rebasamos la cantidad de niños que se nos pedían. Existe un mecanismo que te promedia y lo mínimo para que un director llegué, tiene que cubrir 15 a 17 alumnos por grado, a nosotros nos ayudó el grupo de 2º grado ya que sobrepasa de lo que se pide y ahorita estamos en espera de que nos manden a un maestro para yo tener solo el cargo de director. Nosotros pertenecemos a la federal y es por eso que nos exigen más, a diferencia de la otra primaria que es estatal es menos exigente (2018).

Con la entrevista y los datos expuestos anteriormente me percaté que la situación del número de matrícula define en que una escuela se mantiene activa o inactiva (cerrada). En el caso de

la escuela general su matrícula se encuentra por debajo de los 90 alumnos, la escuela primaria indígena sobrepasa por una cantidad pequeña el mínimo de estudiantes, es decir más de 90 alumnos. Esto lo puede comprobar al estar en ambas instituciones en el trabajo de campo y me pregunto: ¿A qué se debe la reducción de estudiantes en un centro escolar?

Esta pregunta me hace cuestionar las causas que lo generan como son: las modalidades en que pertenecen ambas escuelas, los horarios de clase en la escuela indígena es de 8:00 am a 14:30 pm, mientras que la escuela general es de 8:00 am a 12:30 pm, el sistema educativo por el que se rigen, federal y estatal, la infraestructura, la procedencia de los docentes, proyectos que cuentan las escuelas, entre otros.

Estos elementos permiten analizar, por un lado a los padres de familia que hacen el esfuerzo por mantener la mayor cantidad de niños para conservar la escuela general activa y continuar con la trayectoria histórica de su construcción, en ella se ve la unión, el apoyo y el trabajo mutuo que en la actualidad muy poco se refleja y lo importante en pensar en sus futuras generaciones para que asistan a la escuela.

Pregunta central de investigación

¿Cuáles son los retos que enfrentan las escuelas primarias bilingües y generales y la importancia de la Organización y Gestión Escolar en ambas?

Objetivos de la investigación

Objetivos generales:

- Analizar los procesos de transformación de la organización y gestión escolar de la escuela primaria indígena y la primaria general de la comunidad de Arenal Santa Ana, y valorar los rasgos significativos de cada una de las instituciones con respecto a la mejora educativa.

Objetivos específicos:

- Comprender los procesos de cambios que ha presentado cada una de las escuelas y determinar los factores que influyen en la organización y gestión escolar de ambas instituciones.
- Distinguir la trayectoria escolar de los directivos y profesores, e indagar cómo esto incide en la organización y la gestión escolar de ambas escuelas.
- Describir y analizar la participación de los padres de familia en la organización y gestión escolar a través de la vinculación de las autoridades educativas.

Justificación

Esta investigación se justifica por la relevancia de las instituciones educativas como factores esenciales, primordiales, amplios y complejos para la educación, en ellas se benefician las poblaciones en general. Tienen un gran poder para las sociedades y la existencia de ellas desde hace muchos años.

Retomó lo señalado de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en los Aprendizajes Claves (2017) al establecer que:

A lo largo del siglo XX, el sistema educativo hizo realidad su utopía funcional, que era llevar un maestro y una escuela hasta el último rincón del país. Hoy tenemos que ser más ambiciosos y, además de garantizar el acceso a la educación asegurar que esta sea de calidad y se convierta en una plataforma para que los niños, niñas y jóvenes de México triunfen, en el siglo XXI. Debemos de educar para la libertad y la creatividad (p.3)

Las escuelas primarias fungen un papel sumamente importante para la enseñanza y el aprendizaje la sociedad. Son reconocidas en las comunidades y en gran parte de su existencia fue por iniciativa y propuesta de los padres de familia, es por eso que las escuelas son significativas y de identidad para los habitantes de la comunidad.

Las funciones de las instituciones educativas es la socialización de los educandos y favorecer la inserción a la sociedad como ciudadanos responsables, capaces de respetar las normas de convivencia a pesar de las diferencias económicas, religiosas, lengua y cultura, entre otras.

La escuela es el espacio donde las personas aprenden diferentes conocimientos escolares, sociales y culturales, ella representa para la sociedad el espacio idóneo para la transmisión y recuperación de saberes escolares y sociales a través de la historia. La educación básica es fundamental en nuestra sociedad y la más sobresaliente en las comunidades, ya sea del ámbito indígena o general. En los Aprendizajes Claves de la SEP se delimita que “en el entendido de que los aprendizajes que logre un alumno en un nivel educativo será el fundamento de los aprendizajes que logre en el siguiente, esta progresión de aprendizajes estructura el fin de egreso de la educación obligatoria (...)” (2017, p.20). Es pertinente retomar este aspecto al establecer que los aprendizajes adquiridos son elementos fundamentales y lo que define la educación básica, pero para poder obtener resultados favorables es importante que las instituciones funcionen adecuadamente para el bien de los estudiantes.

Entre sus objetivos se encuentran el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y de aprender de otros, sin olvidar algo importante sus culturas. Los maestros son los impulsores y guías de los alumnos, ellos se encargan de encaminar y con el apoyo de los padres obtener mejores resultados. Las instituciones son factores importantes para llevarlo a la práctica.

De la SEP en los Aprendizajes Claves (2017) hacen mención que:

Las escuelas tiene claramente definida su función social: propiciar aprendizaje y lograr que los estudiantes adquieran conocimientos, y estos se logran en todas las acciones, los espacios y las interacciones que se da en ella. Al convivir con grandes y chicos, los niños desarrollan la capacidad para ponerse en la posición del otro y entenderlo; con ello aprende a generar empatía. A medida que aprenden de sí mismo, del mundo natural y social, se valoran y cuidan, y poco a poco amplían esta valoración hacia los otros y hacia el patrimonio natural, social y cultural; al hacerlo los niños desarrollan el sistema de valores que regirá su vida (p.68).

A partir de esta gran encomienda social que representan las escuelas, por ser amplias y complejas tengo el interés de llevar a cabo esta investigación, la problemática de las escuelas es amplia, entre las necesidades de las escuelas primarias de la comunidad de Arenal Santa

Una de las más evidentes se encuentran: una disminución dramática de la matrícula escolar, escasez de recursos económicos, horarios de clases reducidos, falta de iniciativa e interés de directivos y docentes para trabajar con padres de familia y alumnos, ausencia o nula gestión por parte del directivo, poca relación entre escuela y comunidad, ante eso aspectos los padres de familia pierden el interés de trabajar con los miembros del centro educativo.

Esta problemática me encamina a la organización y a la gestión escolar de las dos escuelas primarias, con el fin de analizar cada uno de los aspectos y la influencia de los profesores, directores y padres de familia.

La gestión escolar es un factor fundamental para las instituciones educativas, pero dicha gestión no surge por sí misma, sino del interés, trabajo y de la iniciativa de los miembros que conforman el centro escolar de una forma colectiva y reconocida por la sociedad. Los directores son los principales impulsores en conjunto con maestros y padres de familia, en ellas se ve el beneficio de todos. Considero como un agente que influye en que los padres de familia toman en cuenta para decidir sobre la educación de sus hijos.

La organización es un componente central para hablar de la gestión escolar, ambos elementos desde mi perspectiva son importantes comprenderlas y analizarlas de forma detallada para poder entender lo que sucede en cada una de las primarias.

Metodología de la investigación

Para el desarrollo de esta tesis, me apoyé en la metodología cualitativa a través de los métodos de investigación que como mencionan Taylor y Bogdan (1987) “el término metodología es el modo en el que enfocamos los problemas y buscamos respuestas” (p.15).

Como Reynaga (2007) señala que:

La metodología es una forma para comprender la realidad, ya que implica el planteamiento de “qué se conoce”, es decir, el objeto que se conoce, “quién”, o sea el sujeto cognoscente, además del “cómo” y “para que” se construyen conocimientos; es decir, poner en operación una metodología, implica la necesidad de articular de los niveles que intervienen en una investigación (p.126).

Considero importante a estos autores, ya que son útiles para enfocarme en el desarrollo del presente escrito, tomando como base principal lo realizado en el trabajo de campo, que llevé a cabo en la última semana de septiembre y al principio del mes de octubre del 2018.

Taylor y Bogdan (1987) señalan que “la investigación cualitativa es un conjunto de técnicas para recoger datos” (p. 20). Al igual retomo a Ray Rist (1977 citado en Taylor y Bogdan 1987) que establece que “los datos son descriptivos y hablados por las propias personas del lugar y la conducta observable” (p.20).

Los motivos que me orillaron a utilizar y enfocarme en esta metodología de investigación cualitativa, es que a través de ella y por medio del método comparativo realicé un análisis en cuestión a la Organización y Gestión Escolar de dos escuelas primarias una general y la otra bilingüe de la comunidad de Arenal Santa Ana, concordando con Reynaga en que “la investigación cualitativa pretende dar cuenta de significados, actividades, acciones e interacciones cotidianas de distintos sujetos; observados éstos en un contexto específico o en un ámbito de dicho contexto” (2006, p.126)

➤ **Método comparativo**

El método comparativo me llevó a cuestionar y a entender de una forma detallada la organización y la gestión escolar de las dos escuelas, como el objeto de este trabajo y las siguientes preguntas ¿qué pasa con la organización y gestión escolar?, ¿cómo se organizan las escuelas?, ¿cuáles y quiénes son los factores principales que determinan esta gestión?, ¿acaso se debe a la gestión escolar de los directivos y maestros?, ¿cómo funciona cada una de las instituciones?, dichas preguntas me permitieron establecer características semejantes y diferentes de lo que presentan las escuelas a través de la comparación para comprender, crear suposiciones o hipótesis y poder explicar en la medida de lo posible la situación que viven primarias.

Sartori (1994) determina que:

(...) comparar implica asimilar y diferenciar en los límites. Si dos entidades son iguales en todo, en todas sus características, es como si fuesen la misma entidad, y todo concluye ahí. A la inversa, si dos entidades son diferentes en todo, entonces es inútil compararlas, y del mismo modo todo concluye aquí. Las comparaciones que sensatamente nos interesan se llevan a cabo entre entidades que poseen atributos en partes compartidos (similares) y partes no compartidos (y declarados no comparables) (p.45).

El método comparativo no consiste en separar lo positivo y lo negativo o de ver cuál de las dos entidades es mejor que la otra, ni tampoco desprestigiar una ante la otra, en este caso serían las dos instituciones primarias, sino que se trata de analizar y ver qué sucede en cada una de las escuelas. Este método me permitió comprender ambas escuelas con respecto a la organización y gestión escolar y que la clasificación me permitió ver las dos vertientes (similitudes y diferencias) importantes para una mejor comprensión.

Sartori (1994) señala que:

Clasificar es ordenar un universo en clases que son mutuamente excluyentes; por lo tanto clasificar es establecer similitudes y diferencias. Se entiende que “igual” es una noción relativa. Con mayor precisión, dos objetos que pertenecen a la misma clase son más similares entre sí –respecto al criterio de asignación preseleccionado- que los objetos pertenecen a otras clases, lo que nos deja, en principio, con grados de similitud muy elásticos (p.36).

Clasificar me permitió distinguir aspectos y puntos importantes de una escuela y la otra, con ellos determinar factores que hacen que una escuela funcione adecuadamente con el apoyo de directores y maestros y por otro lado el trabajo en conjunto de padres de familia.

La información fue obtenida del trabajo de campo en los dos planteles educativos, de acuerdo a la indagación realizada me permite distinguir y ver lo que sucede en cada institución educativa, la recopilación de datos son elementos esenciales y fundamentales en el desarrollo de la investigación, se puede recurrir en todo momento para reflexionar y hacer explicaciones.

Para la recopilación de datos me apoyé de herramientas como entrevistas, observación y registro de clases. El diario de campo fue de gran apoyo durante la recolección de información, que utilizo en el desarrollo de los capítulos.

➤ Instrumento de apoyo “observación participante”

De acuerdo a Taylor y Bogdan (1987), “como método de investigación analítico, la observación participante depende del registro de notas de campo completas, precisas y detalladas” (p.74), que nos guían y sustentan la investigación. Es el medio esencial para la recolección de datos, esto lo pude llevar a la práctica, en las observaciones de las clases de cada una las instituciones, al igual me permitió estar en contacto de forma directa con cada uno de los participantes. Al ser la encargada de impartir las clases tuve mayor acercamiento al grupo y esto me proporcionó información útil y relevante.

Taylor y Bogdan (1987) establecen que:

Los observadores participantes deben de esforzarse por lograr un nivel de concentración suficiente para recordar la mayor parte de lo que ven, oyen, sienten, huelen y piensan mientras están en el campo (también pueden “tramppear” empleando dispositivos mecánicos para el registro, pagando un precio en términos de rapport) (p.75).

Las notas deben de ser claras y detalladas para poder entenderlas con claridad, debemos de ser cautelosos y concentrados, es por eso que coincido con el autor al señalar la importancia de hacer registros correctamente para poder entender y comprender lo que sucede, con ella nos permite recurrir a lo escrito las veces que sean necesarios.

➤ Instrumento de apoyo “entrevistas”

A su vez se aplicaron entrevistas a directores, maestros y padres de familia de ambas instituciones, dichas preguntas fueron el soporte para indagar más a fondo sobre el tema. Es uno de los medios esenciales para recabar información sobre el trabajo que estoy llevando a cabo, las opiniones de cada una de las personas entrevistadas permitió tener un contacto verbal y cercano con ellas.

Taylor y Bogdan (1987) señalan que:

La entrevista es otro de los instrumentos que fue de gran ayuda. Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos, reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen

los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones tal como lo expresan con sus propias palabras (p.101).

Ante lo mencionado por los autores las entrevistas son de gran apoyo para el que realiza la investigación, la entrevista semiestructurada al ser un apoyo, en su desarrollo pueden surgir otras preguntas que nos guían al propósito que pretendemos llegar. Las entrevistas son para relacionarse con las personas, es una conversación que se da entre dos personas o más.

Lo señalado con Álvarez-Gayou me resulta pertinente que “en la investigación cualitativa, la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias” (2003, p.109). Considero pertinente las ideas del autor al señalar que las entrevistas son desde el panorama y desde el modo de vida del entrevistador, en ella se deben de analizar las palabras de forma detallada.

Retomo a Kvale (1996 citado en Álvarez-Gayou (2003) al describir que el propósito de las entrevistas es “obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos” (p.109).

Álvarez-Gayou señala que “En la investigación cualitativa se realizan entrevistas semiestructuradas que tienen una secuencia de temas y algunas preguntas sugeridas, presentan una apertura en cuanto al cambio de tal secuencia y forma de las preguntas, de acuerdo con la situación de los entrevistados” (2003, p.11). Es importante este apartado que durante la realización de las entrevistas pueden surgir cambios de acuerdo a la situación en la que nos presentamos o de las preguntas propuestas surgen otras dependiendo de las respuestas brindadas.

Para esta investigación realicé entrevistas a directores y docentes, se ejecutaron a partir de un guión (ver anexo de guión de entrevistas), con temas como, trayectoria educativa, relación con los padres de familia, organización escolar, relación con la reforma educativa, reunión del consejo técnico, entre otras.

Las entrevistas a padres de familia (ver anexo de guión de entrevistas), giraron en relación con la forma de organización con el comité escolar, la relación con los maestros, la perspectivas de la forma de enseñar de los maestros y lo que opinan con relación a las materias impartidas, entre otras.

Referentes teóricos

En la realización del análisis del tema propuesto me basé en autores que consideré importantes en el tema de la organización y gestión escolar de las escuelas primarias, de acuerdo a las revisiones y al acercamiento con los autores fueron útiles en diferentes momentos de la realización del trabajo.

Pozner (2000), sobre los *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación*, en especial el Módulo 2 (M2) “Gestión educativa estratégica”, M3 “Liderazgo”, M4 “Comunicación”, M5 “Delegación”, M6 “Negociación”, M7 “Resolución de problemas”, M9 “Trabajo en equipo”. Retomé y me base en estos módulos para tener un mayor entendimiento en cuestión con a la organización y gestión escolar, ya que me enfoque en la investigación de las dos instituciones educativas, estando en un mismo contexto sus características es distintas.

Antúnez y Gairín (1999), me apoyaron en *la organización escolar -práctica y fundamentos-* para este texto me ayudaron a ver la importancia de las organizaciones en los centros escolares y cómo influye en el funcionamiento y el mejoramiento de ella. Retomo los acercamientos de la participación y colaboración, los espacios escolares y la acción directiva, elementos determinantes para el desarrollo del trabajo.

De Pozner (1997) también recuperé sus análisis del directivo como gestor del aprendizaje escolar y la gestión escolar, puntos fundamentales en mi análisis.

De Antúnez (2004) recupero la importancia de la organización escolar y la acción directiva para el análisis de la investigación. Antúnez ofrece elementos útiles de las escuelas como organización que retomé en varios apartados del trabajo.

García (1997) *organización escolar y gestión de centros educativos* uno de los textos sustanciales en el desarrollo del trabajo, en ella me basé para comprender la importancia de la organización y gestión escolar.

Justa Ezpeleta, Eduardo Weiss y colaboradores (2000) en el texto *Cambiar la escuela rural* me resultaron de gran apoyo con relación a la educación indígena, a la labor y trayectoria de los docentes en las instituciones. Asimismo, el texto muestra ejemplos en cómo realizar los

diarios de campo y las observaciones en el aula que me estuvieron apoyando en el trabajo de campo.

Los autores antes mencionados me fueron de gran apoyo en cada uno de los apartados del trabajo, sus aportes me sirvieron para comprender y ver qué sucede en cada una de las escuelas primarias en cuestión a la organización y gestión escolar. Al igual hacen mención de elementos importantes para que un centro escolar funcione adecuadamente.

La ventaja competitiva de una sociedad no vendrá de lo bien que se enseñe en sus escuelas la multiplicación y las tablas periódicas, sino de lo bien que se sepa estimular la imaginación y la creatividad.

Walter Isaacson.

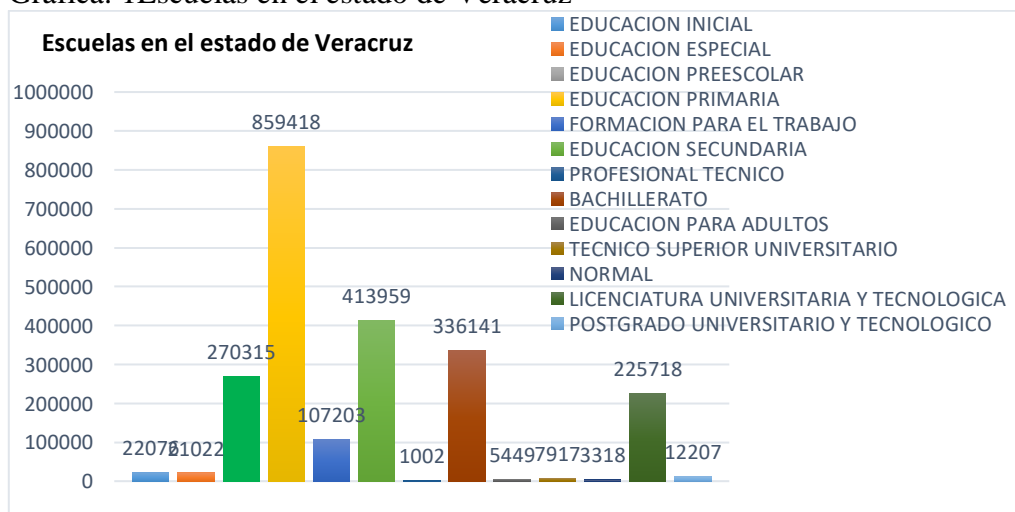
Capítulo 1: Contexto regional y componentes del sistema educativo

Entre los objetivos del presente capítulo se encuentra exponer de manera breve la situación que guarda el sistema educativo del estado de Veracruz en general, que permitió explicar de forma particular la situación de las escuelas de la comunidad Arenal Santa Ana. Para ello recurrí a la información estadística de diferentes fuentes especiales y conocer datos de números de docentes, población escolar, recursos económicos asignados a cada institución escolar.

1.1 Generalidades del sector educativo en el estado de Veracruz

Veracruz se ubica al sur del territorio mexicano, cuenta con 10 regiones, 14 delegaciones y a cargo de 212 municipios, de acuerdo a la estadística del INEGI se cuenta con 8 112 505 personas y un poco más de la mitad son mujeres, es uno de los lugares con mayor cantidad de habitantes. En todo el estado existen 24 119 escuelas de las cuales 9 521 pertenece a nivel primaria, ya sea del programa indígena o general, ocupa el 39.5% del total de las escuelas en todo el estado. Como se muestra en la siguiente gráfica (1):

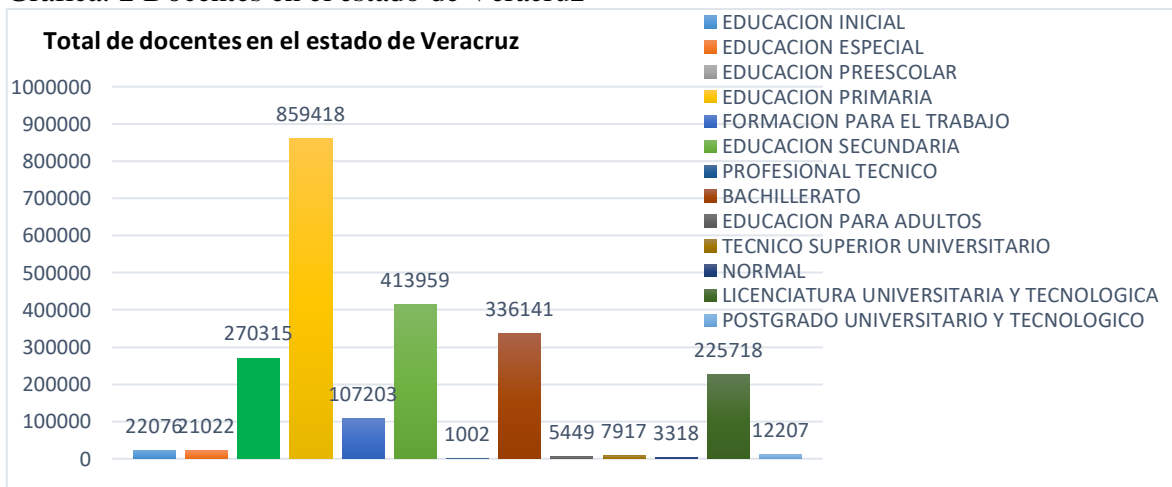
Gráfica: 1 Escuelas en el estado de Veracruz



Fuente: SEV datos estadísticos anuarios 2018

La gráfica (2) muestra el número de docentes del estado de Veracruz, que corresponde a 138 880, de los cuales 45 448 pertenecen a nivel primaria y ocupa el 32.8% del total. Ante las cifras mencionadas nos podemos percatar que las escuelas a nivel primaria es el punto central para la educación y que son las primeras instituciones en existir.

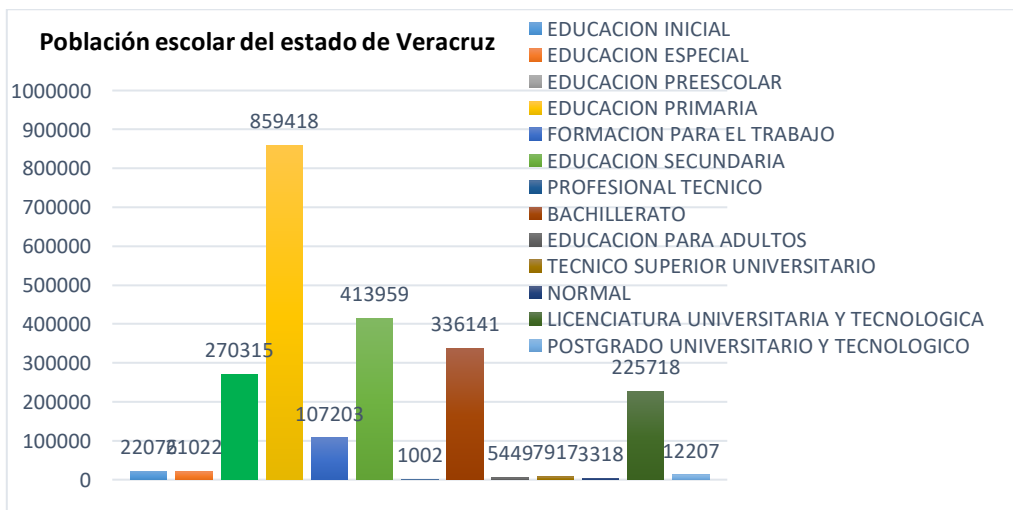
Gráfica: 2 Docentes en el estado de Veracruz



Fuente: SEV datos estadísticos anuales 2018

El total de alumno inscritos en el sistema escolar del estado de Veracruz del ciclo escolar 2018- 2019 es de 2, 285 755 en la gráfica (3) se aprecia que el 37.6% del total que equivale a 859 418 de alumnos a nivel primaria, sobre pasa a los otros niveles educativos.

Gráfica 3: Población escolar del estado de Veracruz



Fuente: SEV datos estadísticos anuales 2018

Las escuelas fungen un papel muy importante para el aprendizaje, conocimiento y la educación de los niños, además de ser espacios de convivencia por el tiempo que pasan en ella, para muchos representa su segunda casa. Es importante saber de dónde y cómo provienen los recursos para mantener las escuelas y tenerlas en buenas condiciones.

El cuadro siguiente muestra algunas entidades federativas y la fuente con la que se cuenta para obtener los recursos económicos, se aprecia que del total de escuelas primarias a nivel nacional, el 78.1% equivalente a 76, 230 es asignados a escuelas estatales, el 12.6% es igual a 12, 296 atribuidos por el gobierno federal y el 9.3% corresponde a 9, 027 a instituciones privadas.

Ante los datos descritos podemos apreciar que la administración con mayor presencia es el estatal y la encargada de distribuir los recursos económicos en la gran mayoría de las instituciones educativas. Para el estado de Veracruz el 86.2% del total es asignados a escuelas estatales que equivale a 8, 295, las instituciones que se encuentran a cargo de la federación es de 896 y que es el 9.4% y se cuenta con 410 particulares que corresponde al 4.4%.

Cuadro: 1 Procedencia de recursos económicos

Procedencia de recursos económicos de las escuelas primarias por entidad federativa 2016 – 2017				
Entidad federativa	Escuelas			
	Total	Federal	Estatal	Particular
Chiapas	8 509	2 077	6 271	161
Ciudad de México	3 173	2 019		1 154
Guerrero	4 560	548	3 882	130
Hidalgo	3 238	466	2 521	251
Estado de México	7 831	298	6 345	1 188
Michoacán	5 174	497	4 286	391
Morelos	1 204	40	799	365
Oaxaca	5 600	724	4 725	151
Puebla	4 635	404	3 723	508
Tabasco	2 114	205	1 799	110
Tamaulipas	2 406	177	1 921	308
Tlaxcala	796	79	585	132
Veracruz	9 601	896	8 295	410
Yucatán	1 396	118	1100	178
Total nacional	97 553	12 296	76 230	9 027

Fuente: Sistema educativo de los estados unidos mexicanos (principales cifras 2016-2017 nivel primaria)

En el siguiente cuadro (2) y de acuerdo a la información del sistema educativo 2016/2017, se aprecia que del total de escuelas primarias en el territorio veracruzano; el 79.8% pertenece al sistema general, 10.9% al sistema indígena y el 9.03% cursos comunitarios.

Cuadro: 2 Escuelas primaria por sistema educativo en Veracruz

ESTADÍSTICA DEL SISTEMA EDUCATIVO VERACRUZ CICLO ESCOLAR 2016-2017			
Nivel/ modalidad escolarizada	Total de alumnos	Docente	Escuela
Total del sistema educativo	2, 238, 836	136, 676	23, 397
Público	2,022,835	113,791	20,990
Privado	216,001	22, 885	2, 407
Educación básica	1,586,832	89,080	20,765
Público	1,480,057	81,021	19,382
Privado	106,775	8,059	1,383
Educación primaria	879,332	45,935	9,601
Público	830,077	43,370	9,191
Privado	49,255	2,565	410
General	801,345	41,287	7,662
Indígena	68,348	3,642	1,043
Cursos comunitarios	9,639	1,006	896

Fuente: Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa (2016-2017)

La información que arroja el cuadro nos muestra las enormes contradicciones que existe en el sistema educativo nacional, como sabemos nuestro país es multilingüe cuenta con estados como Yucatán, Oaxaca, Chiapas, Quintana Roo, Campeche, Guerrero, Puebla, Veracruz y San Luis Potosí con grandes poblaciones indígenas que hablan una lengua originaria, los datos reflejan que en este estado existen más escuelas del sistema general que del sistema indígena.

Veracruz es un ejemplo de ello, tiene la enorme dicha de contar con una diversidad lingüística en su territorio, se caracteriza por la riqueza de su naturaleza y cultura, es uno de los estados con gran cantidad de hablantes en alguna de las lenguas indígenas, las más sobresalientes se encuentran el Náhuatl, Totonaco, Huasteco, Popoluca, Otomí, Chinanteco y Zapoteco, como se refleja en el cuadro (3). Estos datos reflejan una mala distribución del sistema escolar en la asignación de escuelas indígenas.

Cuadro 3: Lenguas indígenas más habladas en Veracruz

Lenguas indígenas con mayor número de hablantes de Veracruz		
Lengua	Autodenominación	Población hablante
Náhuatl	Náhuatl, Nahua, Mexicano	318, 626
Totonaca	Totonaca, Tutunakú	116, 044
Huasteco	Teenek	50, 564
Popoloca	Nunda Jiiyi o Angmaatyi´	33, 553
Otomí	Hñähñü	16, 822
Chinanteco	Tsa köwi	16, 736
Zapoteco	Dilla xidza o Dilla xilla	14, 978
Mazateco	Ha shuta enima	8, 302
Tepehua	Limasapij	5, 418
Zoque	O´de püt	2, 798
Mixteco	Sa´an savi	2, 308
Mixe	Ayuujk	1, 866

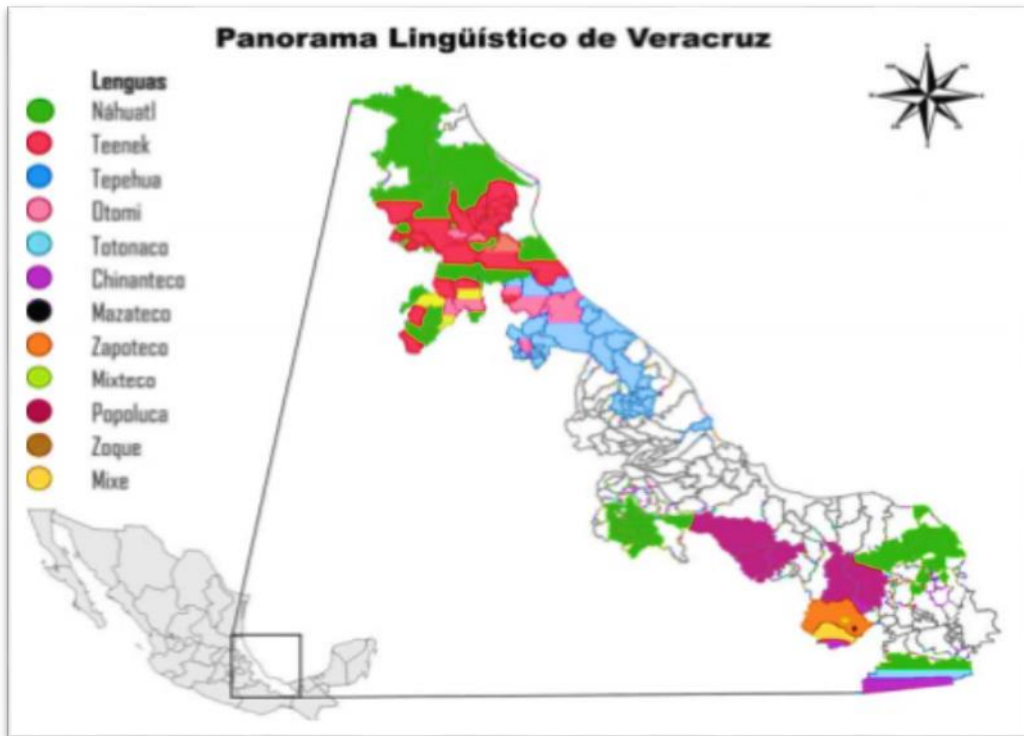
Fuente: Catálogo de las lenguas indígenas y sus variantes lingüísticas del estado de Veracruz 2010

El mapa siguiente podemos apreciar la distribución de las lenguas indígenas en todo el territorio veracruzano y con ella darnos cuenta de lo diverso que es México. La población indígena posee características específicas al tener un vínculo con la madre tierra, presentan diferentes concepciones o formas de entender la vida. La cosmovisión es uno de los aspectos único y particular de concebir una relación entre el hombre y la naturaleza que refleja la identidad cultural de los pueblos indígenas.

Zolla y Zolla Márquez (2017) establecen que:

La cosmovisión indígena tiene un claro origen agrícola; en ella el medio ambiente (el territorio real y simbólico) es un factor fundamental y tiene como uno de los rasgos característico el que no exista una separación -como el pensamiento occidental- entre la naturaleza y la cultura, orden natural y orden social, individuo y sociedad (p.86).

Mapa: 1 Lenguas indígenas en el estado de Veracruz



Fuente: Catálogo de las lenguas indígenas y sus variantes lingüísticas del estado de Veracruz 2010

Dentro del territorio veracruzano me interesa abordar de forma minuciosa un municipio en específico, lugar donde parte la investigación del presente trabajo es Playa Vicente, que ocupa el número 130 de la lista de los doscientos doce municipios del estado y pertenece a la región Papaloapan de la delegación Cosamaloapan.

Playa Vicente se encuentra al sur del estado, de acuerdo a la estadística del INEGI del 2015 tiene 39 205 habitantes, de los cuales 19 660 son hombres y 21 324 son mujeres. El lugar es conocido como la “Joya escondida del Papaloapan”, se le atribuye el nombre por la ubicación y por colindar con el río del Tesechoacán. Dicho nombre fue asignado por los españoles. Ver el mapa (2)

Mapa 2: Municipio de Playa Vicente



Fuente: Elaboración propia, recuperado en el sistema de información municipal 2017

El municipio está a cargo de doscientos cincuenta y dos comunidades, rancherías y ejidos de las cuales cuatro son urbanas y 248 rurales, la gran parte de los habitantes pertenece a la zona rural y las lenguas indígenas que se hablan son: Zapoteco, Mazateco, Mixteco, Chinanteco, Mixe, y Náhuatl.

El Zapoteco y el Mazateco son las lenguas indígenas con mayor número de hablantes en el municipio. Del total de habitantes, el 43.07% se autodenominan indígenas por provenir de familias que hablan una lengua originaria, 26.78% de la población es bilingüe en una de las lenguas indígenas y el español y solo el 0.93% de la población es monolingüe en algunas de las lenguas indígenas antes mencionadas.

Como mencioné anteriormente gran parte de la población es rural, algunas personas se dedican a la crianza y venta de animales bovinos y porcinos; otros, a la siembra de maíz, plátano, piña, chile y caña de azúcar, entre otros productos para el sustento de sus familias.

Playa Vicente tiene en sus alrededores algunos pueblos de los municipios de Santiago Sochiapan, Ciudad Isla, José Azueta y Juan Rodríguez Clara que pertenecen al mismo estado

y colinda con localidades del municipio de Tuxtepec y María Lombardo del estado de Oaxaca.

El porcentaje de analfabetos de acuerdo a la cantidad de habitantes es de 18.52% y la edad considerada en estos datos es mayor de los 15 años. El grado mayor de escolaridad para algunos adultos de más de 40 años es a nivel primaria.

De los datos obtenidos en el año 2018, en Playa Vicente se cuenta con 190 escuelas de las cuales 83 pertenecen a la educación básica, que es el 43.7 % del total, como se aprecia en el cuadro (4). Con estas cifras observamos que el mayor porcentaje de escuelas es a nivel primarias y de ellas 61 pertenecen al sistema general, 18 son indígenas y cuatro son comunitarias del Consejo Nacional del Fomento Educativo (CONAFE).

Cuadro: 4 Organización del sistema educativo del municipio de Playa Vicente

<i>Niveles educativos</i>	<i>Escuelas</i>	<i>Docentes</i>	<i>Alumnos</i>
<i>Preescolar</i>	60	97	1620
<i>Primaria</i>	83	287	4833
<i>Secundaria</i>	24	117	2385
<i>Bachillerato</i>	13	69	1552
<i>Otros</i>	10	66	583
<i>Total</i>	190	636	10973

Fuente: Elaboración propia con información de la SEV estadísticos anuarios 2018

En la misma tabla podemos apreciar que el municipio cuenta con un total de 636 docentes, de los cuales 287 pertenecen a nivel primaria y equivale a un 45.1%. Para el ciclo escolar 2018 / 2019 existen 10 973 alumnos en todo el municipio; sobresale el nivel primaria con 4 833 que corresponde al 44.1%.

1.2 Arenal Santa Ana y los centros educativos

Arenal Santa Ana pertenece al municipio de Playa Vicente, Veracruz. Cuenta con más de 1550 habitantes de acuerdo a la estadística del INEGI, es de origen y lengua zapoteca, de las cuales la gran parte son mujeres. En ella 612 son menores de edad, 916 adultos y 213 adultos mayores de 60 años. El pueblo se considera hablante de la lengua zapoteca, pero los que lo hablan son los adultos mayores, a diferencia de los jóvenes y niños que solo la entienden.

De los datos de la población adulta y adultos mayores, menos de la mitad es analfabetas y solo algunos de ellos, específicamente los adultos mayores de 60 años no terminaron la educación primaria.

Su clima es caluroso en la gran mayoría de los meses del año, los habitantes son campesinos y jornaleros se dedican a la crianza de animales bovinos y a la agricultura en la siembra del maíz y algunos habitantes al cultivo de la caña de azúcar. Para el sustento de las viviendas muchos padres de familia migran a otros lugares, principalmente a la ciudad de México y a los Estados Unidos de América, con un fin dar un mejor futuro a sus hijos.

La migración de algunos integrantes de la comunidad ha tomado un papel muy importante para el pueblo y en las familias, los miembros al dejar por un tiempo a la comunidad tienen que cumplir con las reglas establecidas como son las cooperaciones monetarias que se realiza año con año, las faenas, asignan a una persona en su lugar para que asista a las asambleas, y así en un futuro sea tomado en cuenta en las decisiones del pueblo. Al irse a otros lugares las personas tienen que dejar su forma de vida y adaptarse a otra muy diferente a la que está acostumbrada, pero para un bien común sacar a su familia adelante.

La gran parte de los padres jóvenes que deciden migrar, dejan a sus hijos en manos de alguno familiar muy cercano a ellos y dichos familiares se hacen cargo del niño el tiempo que los padres no se encuentren presentes. Las familias especialmente los hombres deciden migrar al ver que en el lugar en el que se encuentran, se le es difícil encontrar trabajo y el salario no cubre con necesidades primordiales.

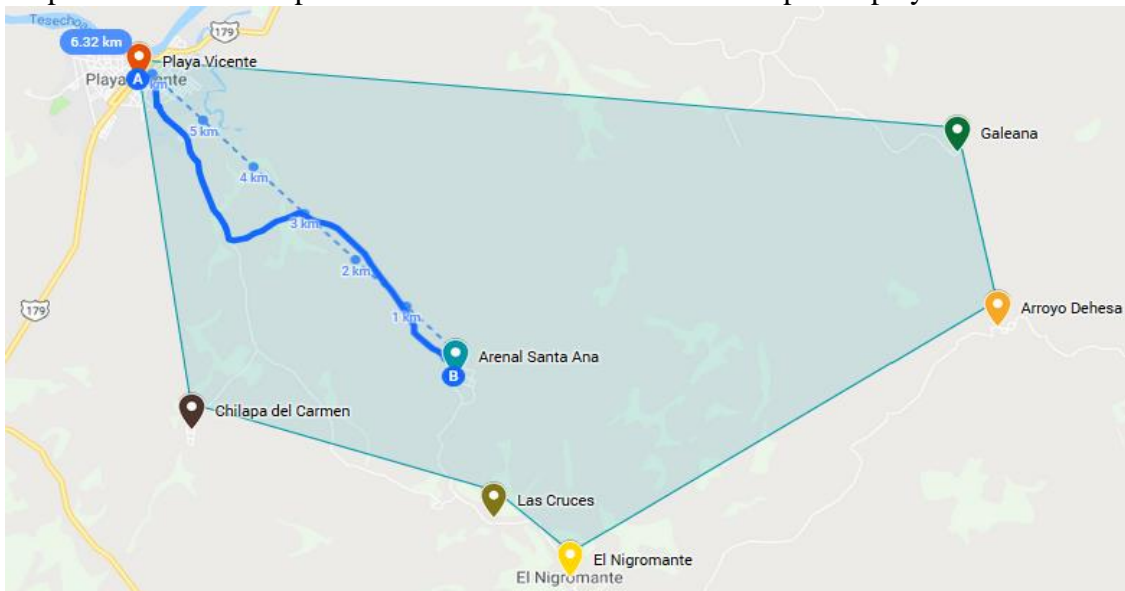
Otros integrantes de la comunidad trabajan en oficios que a la vez fungen como comercio al poner en venta estos productos como es la elaboración de pan, tamales de elotes, maíz, elaboran panela (piloncillo), miel de caña y queso, entre otros productos. Arenal Santa Ana tiene la dicha de contar con estos oficios, son elementos peculiares que lo hace reconocerse y distinguirse como pueblo, dichos saberes se van heredando de generación en generación, de esta manera no se pierde las prácticas sociales.

Otro factor importante que incide en las prácticas sociales del pueblo, son las bandas de viento, refleja la identidad del lugar, sobre todo al tocar los famosos brincadillos (el un baile típico de la región sur de Oaxaca y Veracruz, sólo se baila cuando las bandas lo tocan), para

la población la música que transmiten las bandas de viento es importante, los sonidos de la música determina y refleja los sentimientos de cada persona ya sea tristeza o alegría.

Arenal Santa Ana es uno de los pueblos más céntrico al municipio, los pueblos que se ubican a los alrededor son: El Nigromante, Las Cruces, Arrollo Dehesa, Galeana, Chilapa del Carmen, entre otros. De la cabecera municipal al pueblo es de 6.32 Km y el tiempo del traslado al municipio es de 15 a 20 minutos en automóvil. Como muestra el siguiente mapa.

Mapa: 3 Distancia del pueblo de Arenal Santa Ana al municipio de playa Vicente



Fuente: Elaboración propia, editado en Google Maps (2019)

Al ser un pueblo con un gran número de habitantes cuenta con diferentes servicios que fomentan una mejor calidad de vida: drenaje, luz eléctrica, telefónica, agua potable, caminos pavimentados, transporte público, un centro de salud, una biblioteca, canchas de futbol y basquetbol, salón social, panteón, parque, centro de cómputo, internet, molinos de nixtamal, tortillería, ferretería, veterinaria, y por último la agencia municipal.

La mayoría de las casas son de concreto con piso de tierra o cemento, techos de láminas y de palma. En el pueblo también se cuenta con tiendas personales y una comunitaria, es otra de las formas de generar recursos económicos para su bienestar.

En lo religioso se cuenta con cuatro iglesias: católica, adventistas, cristianos y testigos de Jehová. La existencia de tantas iglesias provoca que el pueblo se divida en cuestión en la forma de pensar y en su ideología, cada persona tiene una postura distinta y uno de los conflictos que se presenta es la cooperación que se realiza año con año para las fiestas patronales, no todos los habitantes lo realizan afirmando que eso no les compete.

La organización social de los habitantes es a través de asambleas que realiza tres veces al año y por lo regular se llevan a cabo los domingos, son días que la gran mayoría de las personas descansan y no trabajan, en caso de tratar algo de suma importancia se efectúa una reunión extemporánea, se puede realizar cualquier día de la semana. Dichas asambleas se avisan dos a tres semanas de anticipación para que los habitantes estén enterados y ese día no tener algún otro compromiso.

El pueblo se encuentra dividido por 4 secciones para tener un mejor orden, en cada sección hay un comité que coordina a las personas y de esta forma se divide los trabajos de un modo equitativo, se realizan por faenas dedicándose a la limpieza de los caminos, topes, panteón, calles, prácticamente a limpiar todo el pueblo, están dispuestos en asistir a las reuniones que su comité de sección establece para plantear alguna necesidad o problemática.

La biblioteca era de gran importancia en la educación de los estudiantes, actualmente es consultada por los estudiantes con menos frecuencia, ellos prefieren ir a los centros de cómputo a consultar algún trabajo que se le pide, para los niños y jóvenes es más interesante que ir a buscar libros con relación a su tema y sobre todo transcribir lo investigado. Ante esas situaciones la biblioteca se encuentra abandonada y en malas condiciones. Se nos olvida que se le puede dar un uso importante, implementando talleres que fomenten la lectura y la escritura, la convivencia, ayuda mutua. La biblioteca puede ser un centro de apoyo educativo o para realizar talleres de manualidades del interés de la población. Considero que en esta situación los padres de familia, la comunidad y los docentes deben interesarse más e involucrar e inducir a los niños a consultar más libros.

Por lo que se refiere al servicio educativo en la comunidad, esta cuenta con dos escuelas de preescolar, una general llamada “Concepción Arenal” y el otro bilingüe “Benito Juárez”, dos primarias una general con el nombre de “Emiliano Zapata” y la otra “Jacinto López”, una telesecundaria “Lázaro Cárdenas” y un Telebachillerato “Arenal Santa Ana”.

1.2.1 Construcción histórica de las escuelas primarias

En los años 50 aproximadamente en la comunidad de Arenal Santa Ana, existía una escuela primaria llamada “Miguel Hidalgo” de organización incompleta, en ella solo se atendían a tres grados de 1° a 3°, en dicha institución se contaba con dos maestros que atendían a los tres grupos, por la mañana le daban clase a los niños de 1° y 2° y en las tardes un maestro a 3° y el otro se encargaba de enseñar a leer y a escribir a los adultos. Los alumnos al concluir el 3° grado dejaban de estudiar por falta de recursos económicos, para continuar con sus estudios tenían que ir a la cabecera municipal a terminar su nivel primaria.

Se les dificultaba trasladarse todos los días al municipio, caminaban por varias horas, en ese tiempo era la única forma de transportarse, fue complicado y arduo para los padres de familia mandar a sus hijos a otro lugar, para ellos implicaba un gasto económico con el que no contaban, ante esas situaciones algunos optaban por que sus hijos no terminaran la primaria y se quedaran con lo poco que aprendieron en el pueblo y lo que ellos consideraban importante era saber leer y escribir, los jóvenes y niños para apoyar a sus padres económicamente tenían que trabajar en el campo como única fuente de trabajo. Por varios años los habitantes aceptaban que sus hijos ya no continuaran con sus estudios, los niños que lo concluían sus estudios solo eran algunos cuantos quienes contaban con los recursos económicos suficientes.

La escuela Miguel Hidalgo no cubría las demandas que el pueblo requería, dicha institución era prácticamente un salón e imposible integrar a todos los niños, en esa época las cifras de niños aumentó de forma considerable, era difícil trabajar con todos los alumnos en un solo salón y con dos maestros a cargo, el terreno fue otro de los aspectos importantes, ya que donde se encontraba la institución era muy reducido el espacio, ante esas situaciones el pueblo vio la necesidad básica y esencial de contar con una primaria que contara con los seis grados.

En las asambleas realizadas por los habitantes para ver qué se podía hacer en la gestión de una escuela primaria, decidieron conformar un comité que los represente y ser ellos los representantes de todo el pueblo y los que se encarguen de dejar los documentos para pedir la primaria, fue así que el pueblo eligió a los encargados, conformado por un presidente,

secretario, tesorero y vocales, prácticamente las personas elegidas era la voz del pueblo. Pasaron varios años y el proyecto fue aceptado por la Secretaria de Educación Pública (SEP) y por el gobierno federal.

Una vez que los habitantes supieron que el proyecto de una nueva escuela primaria tuvo éxito, decidieron cambiarla de lugar, ya que el espacio en la que se encontraba era muy pequeño para su construcción. Se decidió que fuese a la salida del pueblo, tomaron el cafetal que donó un ciudadano para la construcción de la nueva primaria. Las personas realizaron faenas para limpiar y decidir por dónde iba a quedar.

En esos momentos el pueblo estaba unido con un fin común que era la construcción de la primaria, en esa época estaba dividida la comunidad por dos grupos unos por una Organización de Campesinos llamado (OGUCEN) y el otro por la Confederación Nacional Campesina (CNC) al inicio no influyó en la gestión de la primaria, pero después de su construcción los habitantes que conformaban la Organización no aceptaron que los hijos de la Confederación fueran a la nueva primaria. Según el grupo OGUCEN fueron ellos los impulsores del proyecto de la primaria, por el simple hecho de que los miembros que conformaban el comité pertenecían a dicha organización, esto provocó una serie de conflictos entre los propios habitantes y no se logró llegar a un acuerdo.

Ante las situaciones presentadas los miembros de la CNC optaron en construir otra escuela, para evitar conflictos y fue así como se construyó otra escuela primaria. De esta manera dio inicio el surgimiento de las primarias.

1.3 Primaria indígena “Jacinto López”



Fuente: página del Facebook de Arenal Santa Ana oficial

Foto: Escuela primaria bilingüe “Jacinto López”

En 1970 comenzó la construcción de dicha escuela y al colocar la clave 30DPR0053V, el comité designado por el pueblo cambió el nombre de la institución llamándolo Jacinto López, dicho nombre surge a través de la OGUCEN al saber que aquel personaje apoyo a la población campesina, los habitantes estaban inconformes con esta idea de cambiar el nombre, ya que ellos solo querían que se cambiara de lugar y dicho acuerdo no se les fue consultado, después de tanto hablar los padres de familia comprendieron y aceptaron que se llamara de esa manera la primaria para evitar enfrentamientos entre las mismos habitantes del pueblo.

Los conflictos no terminaron y el comité comenzó a trabajar por interés propios y a favor de su organización OGUCEN. La escuela comenzó a funcionar un año después de su construcción, desde su inicio fue de organización completa y a pesar que la mitad de los habitantes del pueblo no mandaron a sus hijos a la institución, por los conflictos existentes entre los grupos políticos, se logró conformar los seis grados cada grupo un maestro y con un director a cargo.

Al principio la “Jacinto López” fue atribuida al sistema general, para los niños y jóvenes influyó mucho en su educación en esos tiempos, el pueblo era monolingüe en un 80% en la lengua zapoteca y entender las clases en español fue difícil y complicado para los estudiantes, la gran parte de los maestros no hablaban la lengua de la comunidad, ir a la escuela era lo

peor para ellos, ya que la gran mayoría de docentes regañaban, maltrataban y castigaban a los estudiantes por el simple hecho de no hablar y no entender el español, algunos pobladores cuentan que esto provocó que algunos alumnos ya no quisieran ir a la escuela por miedo y preferían mejor trabajar en el campo.

Por varios años esta forma de enseñar siguió, pero los padres de familia pidieron que se les cambiara la modalidad y pasar a ser indígena de tanto gestionar, fue así como la escuela cambio de modalidad de ser general a indígena. Llegaron algunos maestros que hablaban el zapoteco para poder enseñar a los alumnos. Las clases eran en ambas lenguas, con el paso de los años el zapoteco fue disminuyendo y el español comenzó a tener mayor poder, para evitar ser discriminados por no “hablar bien” según la sociedad.

La primaria contaba con seis salones, una dirección, dos baños uno de niña y otro de niño, biblioteca, cancha de basquetbol, la construcción de los salones fue de concreto y con techo de lámina y el cerco de la escuela con alambre de púas. Comenzó a aumentar la matrícula de estudiantes, los padres de familia junto con el comité escolar decidieron construir otros dos salones y poder dividir los grupos. Se pidieron otros dos maestros para encargarse de esos grupos. La escuela llegó a contar con nueve grupos, existía en la institución nueve docentes y un director. Años próximos se construye un preescolar de la modalidad indígena llamada “Benito Juárez” los padres de familia optaron que fuera cerca de la Jacinto López, para que ambas instituciones estuvieran juntas y por tener suficiente terreno.

Después de 20 años el conflicto entre los grupo políticos desapareció y conforme pasaba el tiempo el número de habitantes aumentó. Al ser una comunidad con gran cantidad de habitantes deciden construir una cancha de fútbol y básquetbol para el pueblo. La mejor opción para la construcción de las canchas era donde se encontraba la primaria indígena, ya que dicha institución contaba con más de ocho hectáreas y cómo era el beneficio de todos no hubo ningún problema.

En el año 2001 llega el proyecto de un telebachillerato, que años anteriores fue gestionado, al no contar con terreno, la primaria bilingüe cede un poco de sus tierras para la construcción de dicha institución. En la actualidad la primaria indígena colinda con su parcela escolar de seis hectáreas, las canchas de fútbol y básquetbol, el preescolar indígena Benito Juárez y el telebachillerato Arenal Santa Ana.

Entre los años 2001 a 2004 la primaria indígena fue electa para la renovación total de las institución, dicho proyecto fue asignado por el programa de espacios educativos que el gobierno asignó, construyeron salones de cómputo y el grado de 5° y 6° contaban con multimedia y con aire acondicionado. En esos años la jornada escolar de la institución era de medio tiempo y contaba con desayunos.

Actualmente la institución pertenece a la zona escolar 637 cuenta con seis grados y con un maestro cada grupo, excepto el grupo de sexto grado donde el docente es el director, el total de alumnos es de 102, se cuenta con un personal de apoyo administrativo. La escuela tiene servicios de energía eléctrica, drenaje e internet, cuenta con un pozo para extraer el agua, bomba eléctrica, bodega, dos baños uno de niñas y el otro de niños, cancha de básquetbol donde realizan los honores a la bandera, cooperativa, cocina y comedor.

En el 2014 le asignaron el programa de tiempo completo de 8:00 am a 2:30 pm, los salones cuentan con aire acondicionado, computadoras y proyectores para mostrar los temas a tratar de los libro de la SEP, se lleva cabo ocho clubes como son: danza, música de viento, teatro, hortaliza, cantos y juegos, deporte, inglés y zapoteco. Dichos clubes fueron propuestos por maestros y padres de familia. El club de la música de viento se lleva cabo en uno de los salones extras que posee la escuela, la elección de música de viento se da porque en el pueblo es una de la práctica cultural existente y heredada, para los habitantes no puede perderse por el proceso histórico que conlleva.

El programa del multimedia que una vez existió, ahora es obsoleto, la sala de cómputo al no darles mantenimiento de forma adecuada dejaron de funcionar, actualmente se cuenta con tabletas electrónicas solo para los grados de 5° y 6°, están resguardadas por los docentes y el uso no es frecuente. La biblioteca se encuentra abandonada, no se le da el uso adecuado a los materiales y permanece cerrada, prácticamente se ve como una bodega.

La primaria en los últimos cinco años, cuenta mayores recursos económicos y esto permite que se apoye a los niños con desayuno y comida, los padres de familia cooperan con una cierta cantidad de dinero. La parcela escolar está en manos del comité escolar que año con año se cambia pero muy pocos trabajan con estas tierras para obtener recursos.

1.4 Primaria general “Emiliano Zapata”



*Fuente: página del Facebook de Arenal Santa Ana oficial
Foto: Escuela primaria “Emiliano Zapata”*

Después del conflicto que surgió entre los dos grupos políticos y porque los integrantes de la OGUCEN no permitieron que los habitantes que pertenecían a la CNC fueran a la escuela primaria Jacinto López, los padres de familia que conformaban a la confederación CNC decidieron realizar un comité propio, para gestionar ante el gobierno del estado de Veracruz una primaria y con el apoyo de la confederación se pudo lograr, en 1974 llegó el proyecto de la construcción de una primaria general, que el gobierno estatal ofreció.

En aquella época, los habitantes que pertenecían a la CNC, se reunieron para ver en donde construir la primaria, un ciudadano del lugar propuso donar su tierra que se encontraba en el centro de la comunidad. Los padres de familia estuvieron de acuerdo, pero a cambio de la donación de tierra, las personas tenían que ayudar al señor a trasladarse a otro sitio, donde aceptaron sin ningún problema en ayudar al donante.

A mediados del año de 1974 comenzó la construcción de la primaria, los padres de familia se organizaron para que en unos cuantos meses se echara andar. Para 1975 la escuela ya estaba en función, le asignaron la clave 30EPRI770L y se le atribuye el nombre de Emiliano Zapata, dicha denominación surge por algunos integrantes de la CNC y como aquel personaje

fue un líder emblemático para la población campesina agraria de México en lucha por sus tierras, los padres de familia aceptaron que se le asignara ese nombre.

Desde el inicio fue de organización completa, perteneciendo a la zona escolar 036 y del sistema general, se construyeron seis salones uno para cada grado, una dirección, dos baños uno para niñas y otro de niños; una cancha de básquetbol donde se realiza el acto cívico y una mini cancha de fútbol. Al contar el pueblo con otra primaria, la cantidad de estudiantes, por grado fue de 15 a 20 alumnos. Los salones fueron construidos de concreto, techo de láminas y el cerco de alambre de púas, el terreno de la institución era de dos hectáreas y actualmente cuenta con esas medidas.

Al igual que en la Jacinto López la escuela contaba con un maestro en cada grado y un director a cargo. La primaria “Emiliano Zapata” al pertenecer al sistema general la enseñanza era en español, los maestros asignados a impartir clases eran monolingüe en español, provenían de las ciudades y no entendían el zapoteco. Para la primera generación de estudiantes fue complicado entender a los docentes, los jóvenes y niños hablaban el zapoteco más que el español. Al estar en la escuela sufrieron discriminación y maltrato por parte de los profesores al no hablar la misma lengua que los docentes. Estas situaciones provocaron en que algunos estudiantes no terminaran la primaria, los padres decidieron no hablarles a sus hijos en zapoteco, para que no sufrieran discriminación como ellos.

El pueblo aumentó en número habitantes y el conflicto de grupos social desapareció. En la actualidad los padres de familia inscriben a sus hijos en la institución de su elección. En la repartición de tierras ambas primarias resultaron beneficiadas, cada una cuenta con una parcela escolar de seis hectáreas.

Pasaron algunos años y la escuela primaria general necesitaba un preescolar y los padres estuvieron insistiendo para que se asignara, en pocos años lo lograron; se decide los habitantes pidieron que su construcción fuera donde estuvo la primera escuela primaria, ya que el espacio era apto para su construcción, le llamaron “Concepción Arenal” fue así como ambas escuelas cuentan con un preescolar.

Durante los años 2001 a 2004 las primarias bilingüe y general renovaron el total de las instalaciones, dicho proyecto fue asignado por el programa de espacios educativos del

gobierno, construyeron salones de cómputo y el grado de 5° y 6° contaban con multimedia y con climas. Ambas primarias fueron construidas en el mismo año. En 2010 la escuela primaria general fue elegida para un proyecto por parte del municipio que fue el desayuno escolar, después de seis años le retiraron el apoyo. Pero el desayuno sigue en función gracias a los padres de familia.

En la actualidad, la institución cuenta con los seis grados y con un maestro cada grupo, excepto el grupo de 5° el director es el encargado de impartir las clases, cuenta con 60 alumnos aproximadamente, en la escuela existen los siguientes servicios: energía eléctrica, drenaje e internet, un pozo para extraer el agua, bomba eléctrica, bodega, dos baños uno para niña y el otro de niño, cancha de básquetbol donde realizan los honores a la bandera, cooperativa, una cocina, comedor, mini cancha de fútbol.

La institución desde su surgimiento es de medio tiempo de 8:00 am a 12:30 pm, pero en el año 2014 se le propuso que sea de tiempo completo, los docentes y maestros aceptaron pero solo se llevó a cabo por unos meses, ya que los docentes mostraron estar inconformes al no ver que no les pagaban las horas extras de trabajo y se optó por no aceptar el programa de tiempo completo.

Los salones de 1° a 3° grado cuentan con ventiladores y de 4° a 6° tienen climas. Los ventiladores fueron adquiridos por los padres de familia, era necesario contar con ellos, para el bienestar y la salud de los niños, el pueblo al poseer altas temperaturas, es necesario contar con estos aparatos para que se pueda estar en el aula. Entre sus horarios de clase está propuesto media hora para la asignación de los clubes, pero en el tiempo que no estuve ahí no lo realizaron y en esa hora prefieren terminan las asignaturas pendientes.

El programa de multimedia desapareció al igual que la sala de cómputo, no se le dio el mantenimiento adecuado dejaron de funcionar y se encuentra cerrada totalmente el aula. La biblioteca escolar se utiliza para realizar las reuniones de los maestros, donde los niños no pueden entrar, anteriormente era un espacio libre de entrada.

En los últimos años la escuela ha presentado decadencias en las demandas económicas, para poder cubrir los gastos, los padres de familia trabajan en la parcela escolar criando animales bovinos, para después venderlas y de allí sacar los recursos económicos y mantener a la

institución con los gastos que requieren e incluso ellos son los encargados del funcionamiento de los desayunos escolares como mencioné.

Cada año se cambia el comité escolar que los representa y año con año han gestionado por varios medios recursos para la institución, pero no han presentado respuesta y el director se encarga al ver las exigencias de los padres de familia.

Ante lo descrito anteriormente sobre las dos instituciones primarias y lo propuesto por Sartori del método comparativo, a través del cuadro 5, me permite esclarecer y entender lo que sucede con cada una de las escuelas. Cabe mencionar que el método comparativo me lleva a generar explicaciones y comprender el por qué ambas escuelas poseen peculiaridades que lo hacen ser distintos en un ambiente semejante.

Retomo a Sartori (1994) al proponer que:

Supongamos que hemos establecido que una cosa es claramente comparable con otra cosa, y en qué aspecto. Queda por establecer cuál es la estrategia comparativa a adoptar “a veces el comparatista subrayará las similitudes, a veces las diferencias. Prestará atención a las diferencias en los contextos que son similares, o... buscará analogías en sistemas diferentes” (Dogan y Pelassy, 1984, 127) paralelamente se dan dos enfoques: elegir sistemas más semejantes, o bien elegir sistemas más diferentes (p.40)

Esto me permite distinguir los elementos en ambas escuelas que son iguales y cuáles son aquellas que lo hace ser diferente. No con el afán de generar una clasificación de una escuela y otra o desprestigiar una de ellas; sino, entender por qué y cómo cambian las escuelas y esas variaciones puedan ser favorables o no.

Sartori (1994) hace mención que:

El primer caso el investigador compara sistemas “cercaños”, es decir, similares en la mayor cantidad de características posibles, lo que le permite dejar de lado un alto número de variables bajo la cláusula *ceteris paribus*, es decir, declarándolas iguales (...) El ideal sería encontrar entidades similares en todas las variables excepto en una, es decir, excepto en aquella variable que nos interesa investigar (p.40).

Comparar las semejanzas y las diferencias de ambas instituciones me permite identificar elementos importantes para entender con mayor claridad cómo se da la organización y

gestión escolar en las primarias. Las escuelas comparten atributos semejantes, que las hace distinguirse una de otra: la ubicación, sistema de organización, cantidad de docentes y director e infraestructura, en las diferencias podemos encontrar el horario de clases, sistema de sostenimiento y la obtención de recursos económicos. Respecto a la modalidad educativa que aparentemente es una diferencia, en realidad no lo es, ya que la enseñanza en ambas escuelas es en español al ser la primera lengua de los niños.

Cuadro 5: Elementos comparativos de las escuelas primarias

Categoría institucional		Instituciones educativas	
		Jacinto López	Emiliano Zapata
Origen y surgimiento	Año de creación de las instituciones educativas	1970	1974
	Conflictos entre grupos políticos	Grupo político (OGUCEN)	Grupo político (CNC)
	Modalidad educativa	Indígena	General
	Procedencia de recursos económicos	Federal	Estatal
	Ubicación geográfica	A la salida del pueblo	En el centro del pueblo
	Uso de la lengua zapoteca en el proceso de enseñanza – aprendizaje.	Uso de la lengua indígena	No se usa la lengua indígena
	Organización institucional	Completa	Completa
Población escolar	Director y encargado de grupo	1	1
	Docentes	5	5
	Número de Alumnos	102 activos	60 activos
	Apoyo administrativo	1	0
	Jornada escolar	8:00 a 2:30 pm	8:00 a 12:30 pm
	Recursos económicos	Asignados por la federación.	Obtenidos del el trabajo de los padres de familia en la parcela escolar.

Infraestructura física	Cantidad de salones	11	8
	Dirección	1	1
	Baños	2	2
	Cocina	1	1
	Comedor	1	1
	Parcela escolar	Si, 6 hectáreas	Si, 6 hectáreas
	Pozo y bomba	1	1
	Internet	Si	No
	Luz eléctrica	Si	Si
	Drenaje	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

1.5 Categoría de análisis

Son los conceptos fundamentales que consideramos importantes retomar dentro de la investigación. Los elementos que proponemos en la indagación serán útiles permiten recurrir a ellos para el análisis de la información recabada y llegar a conclusiones importantes.

Conflictos con grupos políticos: Son los enfrentamientos que se suscitaron en la comunidad y que tienen posturas distintas y no están de acuerdo con lo que opinan otros. En este caso, en la comunidad surgieron dos grupos políticos uno es la CNC y el otro es el OGUCEN. Ambos partidarios tenían ideas distintas, lo que provocó confrontaciones con los mismos integrantes del lugar, regenerando la construcción de dos escuelas primarias

Modalidad educativa: Se refiere a los servicios que brindan el sistema educativo en las escuelas. Para el caso de las escuelas primarias hablaré de dos que es el general y el indígena, ambas modalidades se encuentran en la comunidad y esto no lo hace diferente, ya que la enseñanza es en español, es la lengua materna de los niños.

Procedencia de los recursos económicos: En las escuelas primarias existen dos formas para la obtención de los recursos económicos. Para el caso de la primaria indígena el apoyo proviene de la federación, esto quiere decir que es directo de la república mexicana, al estar

directamente los apoyos si se les es proporcionado y en la escuela general procede del estado, para este caso no se le ha brindado apoyo por parte de éste.

Ubicación geográfica: Hace referencia al espacio donde se encuentran las escuelas primarias y es lugar donde los habitantes del pueblo decidieron construirlas. La escuela indígena se ubica en la salida del pueblo y al general en el centro de la comunidad.

Organización de la institución: Para este caso las escuelas primarias cuentan con una estructura del sistema educativo completa esto hace referencia a los seis grados y a cargo de un docente por grado.

Director y encargado de un grupo: Para las escuelas primarias es el encargado de dirigir, guiar y apoyar a los docentes y padres de familia, al contar con el puesto de director realiza las actividades administrativas de la escuela y a pesar de los trabajos que se le encomienda funge la labor de estar a cargo de un grupo.

Docentes: Es el encargado de guiar y apoyar en la enseñanza - aprendizaje de los niños, se le asigna un grupo por un ciclo escolar y los padres de familia se dirigen al maestro para saber los logros y las dificultades de sus hijos.

Alumnos: Son los niños que asisten en las instituciones educativas para adquirir conocimientos que le serán útiles en su vida diaria, poseen la dicha de enseñar y aprender de otros por la relación y convivencia que se da en el espacio educativo. Son el centro y el propulsor de las escuelas.

Apoyo administrativo: Es la asignación de una persona que se encarga de realizar las actividades que la institución requiera o que el director encomienda como es la redacción y entrega de documentos, este apoyo lo posee la primaria indígena.

Jornada escolar: Es el horario de inicio de clases y término de ella, tiempo en el que los niños se encuentran en las instituciones educativas para adquirir nuevos conocimientos. Puede variar en el caso de la primaria general es de medio tiempo de 8:00 am a las 2:30 pm y la primaria indígena es de 8:00 am a 2:30 pm.

Recurso económico: Es la fuente de ingreso con la que cuenta cada institución. Para las escuelas primarias cuenta con dos formas de la obtención de recursos económicos la primaria

bilingüe es por medio de recursos que el director gestiona y la primaria general es por el apoyo y trabajo de los padres.

Infraestructura: Las escuelas primarias cuentan con elementos necesarios como son aulas adecuadas, pupitres, asientos, libros, entre otros y que cubren con las necesidades de los estudiantes y esto hace que las escuelas funcionen.

Parcela escolar: En las escuelas de las comunidades se puede apreciar estos casos a diferencias de las escuelas que se encuentran en las ciudades. En el caso de las primarias ambas cuentan con una porción de terreno de seis hectáreas que la comunidad proporcionó y que se encuentra a cargo de los padres de familia de cada institución educativa.

Las categorías expuestas anteriormente serán de suma importancia en el desarrollo de los siguientes capítulos, la información me permiten hacer un análisis y ver lo que sucede en las instituciones escolares en cuestión a la organización y gestión escolar. Por medio del método comparativo ahora conozco a detalle las situaciones positivas y negativas que presentan las primarias y de esta manera retomar elementos significativos de ambas escuelas para mejorar las instituciones educativas.

La comparación permite hacer énfasis en aspectos de suma importancia de lo que sucede en las instituciones, dicha categorías me permitieron conocer puntos sustanciales que hacen sobresalir o decaer cada una de las escuelas, poseen características y funciones distintas a pesar de estar en la misma comunidad, posteriormente ver a qué se debe estas situaciones.

La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía del fracaso.

Peter Drucker

Capítulo 2: Modelo de organización y gestión escolar en las escuelas primarias de la comunidad “Arenal Santa Ana”

Ante lo descrito anteriormente, las escuelas primarias funge un papel importante en las comunidades, de ellas dependen de que los niños continúen con sus estudios y educación educativos. El método comparativo es útil para obtener información de una escuela y otra, enfocándose en datos diferentes y semejantes que serán de suma importancia para indagar sobre la organización y gestión escolar de las escuelas primarias.

2.1 Centros Escolares

Es el punto central dentro del sistema educativo, por el cual se buscan estrategias múltiples para tenerla activa y con beneficios a la educación de la sociedad en general y de ella surgen componentes que lo hacen ser operativas e indispensables como pueden ser: la organización y la gestión escolar. Los Centros Escolares (CE) son los principales impulsores de llevar a la práctica procesos administrativos y académicos, existe una vinculación entre ambas que lo pueden hacer destacar o decaer dependiendo de las situaciones en las que se encuentra y del cómo se lleva en la práctica.

García (1997) señala que:

Todas las iniciativas personales, académicas, de gestión, administrativas o de cualquier otro tipo vienen a confluír, como si de un aspecto de rayos luminosos se tratase, es el único foco aglutinador de todas ellas: **el centro escolar**, él es, precisamente, el lugar donde se remansan, convergen y coinciden las más diversas iniciativas, convirtiéndose, por ello, el crisol más variopinto de cuantos puedan imaginarse en el campo de la organización (p.51).

El Centro Escolar es el espacio medular del sistema educativo donde se encuentran elementos que consideramos como características distintas pero que poseen un fin común la mejora

continua de la educación, prácticamente engloba un todo para el buen funcionamiento del sistema escolar. Como lo podemos apreciar en la tabla siguiente, se muestra el proceso en el que se encuentra los centros CE y las propiedades que lo conforman.

Cuadro 6: Procesos administrativos y académicos del centro escolar

PROCESOS	PROPIEDADES	PARTICIPANTES
ACADÉMICAS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Procesos de enseñanza - aprendizaje ○ Manejo de contenidos ○ Estrategias del enseñanza ○ Componentes y desarrollo del currículo ○ Lineamientos de apoyo al currículo ○ Actitudes y valores 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Directivos ○ Docentes ○ Alumnos ○ Padres de familia
ADMINISTRATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planificación ○ Organización ○ Dirección ○ Gestión ○ Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Supervisor ○ Directivos ○ Maestros ○ Padres de familia ○ Comunidad

Fuente: Elaboración propia, retomado de Inciarte, A. M. Gestión académico-administrativa en la educación básica. Revista Venezolana de Gerencia.

Resalto dos tipos de procesos uno académico y el otro administrativo que se encuentra en los centros escolares que poseen características diferentes pero con una estrecha relación. En el primer apartado se encuentra lo educativo, en ella describo elementos que considero importante para la adquisición de conocimientos para un mejor desempeño en el aprendizaje de los alumnos.

En el apartado dos me refiero a elementos que considero importante en la administración escolar, cada uno es importante para generar progreso en las instituciones. Ambas procesos van ligados a través de una buena organización y comunicación, si esto no está presente provoca una ruptura en los centros escolares. Esto no se puede dar sin la presencia de los principales componentes como son los participantes, ellos son quienes lo llevan a la práctica de forma positiva, o bien, de forma negativa.

En el proceso administrativo existe una presencia mayor de los modelos de organización y gestión escolar, estos se relacionan con el funcionamiento de los centros escolares y se reflejan en lo educativo, como he mencionado anteriormente son procesos intrínsecos. En este caso haré referencia en lo admirativo para conocer el funcionamiento de las dos escuelas primarias, de esta manera me permitirá saber la práctica académica de instituciones primarias y que a continuación presento.

2. 2 Modelo de organización escolar

2. 2.1 Definición organización

Se debe partir primero de lo que entendemos por organización, de acuerdo a su concepción teórica y origen. Es un proceso que se involucra aspectos políticos, sociales, económicos, educativos, culturales y religiosos, entre otros. A lo largo de nuestra vida y en todo momento lo hemos escuchado y llevado a la práctica, en la mayoría de los casos de forma innata. Algunos de los ejemplos que podemos encontrar son organización de nuestro tiempo, los tipos de alimentos, la vestimenta, en las asambleas y en los salones de clases, son solo algunos casos de los muchos que podemos encontrar.

Lo primero que se nos viene en a la mente al escuchar la palabra organización, es orden, disciplina, seguimiento, coordinación, donde se realiza paso a paso con el fin común de cumplir con los objetivos o planes planteados. Se sigue una serie de lineamientos para que funcione y se lleve a cabo lo propuesto.

García (1997) indica un punto importante del término organización, que considero destacar:

Finalmente, si recorrimos a una metodología de carácter científico, encontramos que organizar es “establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando los medios y las personas adecuadas”. Y “también disponer y preparar un conjunto de personas, con los medios adecuados, para lograr un fin determinado” (p.22).

Conuerdo con lo que el autor establece al señalar que la organización es el medio en el cual nos preparamos para poder llegar a lo propuesto, es un trabajo en conjunto, llegar a un objetivo planeado, al llegar al propósito deseado, nos proponemos otros de forma sucesiva, prácticamente no existe un fin de la organización, ya que en cada momento se encuentran;

ante eso podemos decir, que la organización es un sistema útil y que de acuerdo a ello se puede obtener resultados favorables. Debemos tener en cuenta que surgen en el transcurso del camino elementos negativos que puedan interrumpir las metas, es importante considerar opciones adecuadas para alcanzar superarlas y seguir adelante con lo propuesto.

Nos hacemos las siguientes interrogantes con relación a la organización ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con quiénes?, ¿dónde? y el ¿para qué? Para saber que pretendemos hacer esto en ocasiones es normal llevarlas a cabo, pero el fin es tener ordenadas nuestras ideas y la meta específica, de esta manera podemos tener claro aspectos significativos que pueden generar logros.

Retomando nuevamente a García (1997) al establecer que:

(...) la organización pretende: unos objetivos comunes, delimitar con claridad el alcance de estos, dividir el trabajo de forma equilibrada, atribuir las funciones y tareas al personal más idóneo, ahorrar esfuerzos, simplificar los planteamientos de gran complejidad, estudiar los mejores tiempos para llevar a cabo las actividades y verificar el grado de implicación de cada uno de los responsables en los diferentes sectores organizativos (p.23).

En estos aspectos la organización hace referencia a la cuestión educativa como uno de los centros de mayor labor al estar en contacto con diferentes participantes y se lleva a cabo con el fin de que las instituciones educativas funcionen de forma adecuada. Ante los planteamientos siguientes, hablaré de la organización escolar como uno de los puntos centrales del trabajo descrito.

2. 2.2 ¿Qué es organización escolar?

Teniendo mayor claridad del término organización, ahora haré referencia a la organización escolar como uno de los puntos sustanciales para el funcionamiento de las instituciones educativas, es un elemento primordial que todo CE posee, cuenta con aspectos que lo hace importante e indispensable para que las escuelas tengan una mejor estructura y condición para el beneficio de los estudiantes, algunos de los rasgos a tomar en cuenta pueden ser unión, trabajo en equipo y orden, de ellas surgen planteamientos para poder llevar a cabo metas a

largo o a mediano plazo dependiendo del propósito a lograr, con el fin común de mejorar los CE.

Llevar a cabo una organización en las escuelas es un trabajo que involucra a todo un equipo, como son los directores, maestros, padres de familia y alumnos, es una tarea que a todos compete y se organizan para poder obtener mejoramiento de las escuelas. Entre todos deben ver cuál es la prioridad a alcanzar y por qué, respetar opiniones, externar dudas, generar estrategias, etc., para la mejora y conservar un orden.

García (1997) establece aspectos importantes a retomar y entender que:

La organización escolar estructura, coloca, valga la expresión. Es decir, establece un lugar, un espacio para cada elemento con el fin de que su conjugación armónica beneficie tanto a cada individualidad como al conjunto de actores y de factores intervinientes (p.24).

Ante lo descrito, la organización escolar es una forma de llegar a acuerdos no solo de un cierto grupo, sino de la población escolar en general, tanto padres de familia, maestros y directores, poseen un fin común que es la educación de los alumnos. Organizar no es nada fácil, por el contrario es un trabajo arduo y la gran parte recae al encargado de las instituciones educativas que en su mayoría son los directores.

Organización escolar es un vínculo y relación con los miembros que conforman los centros escolares, se busca obtener resultados favorables como es el desarrollo de proyectos educativos uno de los motivos principales, pero dicha organización se lleva a cabo por medio de una estructura y una interrelación de sujetos.

Llevar a cabo una organización es tener un conocimiento de qué se trata y tener la disponibilidad de trabajar con todos, definir los objetivos a lograr, diseñar la forma de llevarlos a la práctica, distribuir cargos y funciones a los integrantes, llevar una coordinación y proponer tiempos específicos en dar respuesta o avances. Suena fácil los elementos expuestos, pero en realidad es complicado coordinar el trabajo, ya que es una tarea donde todos se ven involucrados y no se debe atribuir a un solo integrante.

El cuadro 7 muestra elementos importantes a tomar en cuenta para llevar a cabo una buena organización escolar, como primer punto se encuentra los espacios y los recursos: son los elementos esenciales con el que se dispone y con los que se cuenta en cada aspecto de la

organización se lleva a cabo las enseñanzas y aprendizaje de los niños y lugar de convivencia. Como segundo punto se encuentran los elementos personales: son los integrantes que hacen que el lugar funcione, son ellos los impulsores de llevar a cabo las actividades de organización y sin ellos no se realiza. En el tercer punto se encuentran los formales y funcionales, son pautas necesarias a tomar en cuenta y se establece desde una coordinación escolar y como último punto están los auxiliares y complementarios, no existe un sistema que establezca qué se debe de llevar a cabo de forma obligatoria para el mejoramiento.

Tomo a García, para hablar de la importancia de la organización escolar y la labor de cada uno de los integrantes para que los centros escolares tengan logros significativos.

Cuadro 7: Organización escolar –elementos y componentes-

Contenido científico de la organización escolar			
Elementos materiales	Elementos personales	Elementos formales y funcionales	Elementos auxiliares y complementarios
-Espacio -Recursos	-Profesorado -Familiares -Alumnados -Personal de administración y servicios	-Sistema escolar -Planificación -Equipo de trabajo -Organismo de gobierno y participación -Clima disciplinario -Horarios -Evaluación relaciones humanas	-Actividades extraescolares -Servicios complementarios de apoyo a la organización -Relación centro – comunidad -Servicio de apoyo externo

Fuente: Tomado de García, del texto organización escolar y gestión de centros educativos, p. 27.

La buena organización escolar permite obtener mejores condiciones en los espacios escolares para la armonía, convivencia y respeto de los integrantes de la institución escolar, para luego obtener logros, “la organización escolar comprende, por tanto, el análisis de realidades de educación formal y no formal, siempre que en ella haya un proceso sistemático de aprendizaje” (Gairín, 2004, p.112).

Para poder lograrlo se necesitan trabajar en conjunto respetando tanto las instituciones educativas y la comunidad, sin afectar ambas partes, lo que se propone debe ser visto para mejorar y reforzar los conocimientos de los niños. Una buena organización permite sobresalir

como institución escolar, existe una mejor relación y convivencia, respeto y sobre todo proponen estrategias favorables y que a todo les beneficie, es el ejemplo para los niños de cómo llevar acuerdos por medio de un orden, responsabilidad y respeto hacia las otras personas.

Gairín (2004) hace mención de elementos significativos a retomar:

Si bien es cierto que no se habla de complejidad de la realidad escolar, pues siempre habrá necesidad de estructurarla más o menos definidamente (pensamos, por ejemplo, un espacio, horario y presupuesto), la organización escolar adquiere una mayor utilidad y sentido cuando nos vemos en realidades complejas donde la necesidad de ordenación es importante dada una supuesta mayor dispersión de interés individuales (p.112).

La organización en las escuelas ha estado presente en cada momento e incluso en lo más mínimo, pero al proponerse proyectos relevantes las ideas cambian. Se piensa en una organización simple y en una organización amplia, en ambas es importante predecir lo que pueda suceder, ya que cada integrante posee ideas distintas y favorecer a todos es complicado, por eso es importante tener comunicación. Es conveniente llegar acuerdos generando alternativas favorables que involucre a todos para el mejoramiento en las instituciones educativas.

No en todas las instituciones educativas se lleva a cabo una organización positiva, en ocasiones no se pudo llegar acuerdos, esto surge al no realizar un planeación adecuada y no tener una comunicación con su equipo. Para poder llevar a cabo una buena organización deben de tomarse en cuenta lo siguiente: primero definir los propósitos, tiempo y espacio para llevarlos a cabo; segundo la elección de los representantes y dirigentes para el debate; tercero respetar opiniones, no imponer, aclarar dudas y por ultimo llegar a los acuerdos.

La persona que coordine debe mostrar respeto y generar confianza con todos los participantes para evitar conflictos y divisiones entre ellos. Al igual, el organizador debe tener claro lo que se quiere hacer, que se pretende hacer y no salir de los objetivos planteados.

A manera de conclusión la organización escolar da paso a mejorar la forma de coordinar en beneficio de los CE y permite obtener mejores resultados y metas para todos a través de un

orden y de trabajo conjunto y dando paso a la gestión escolar como otro componente importante de las instituciones escolares.

2. 3 Modelo de gestión escolar

2. 3.1 Definición de gestión

La palabra gestión es un término muy amplio e importante para la sociedad en general, en ella se busca mejorar las cosas y obtener mejores resultados que se dan con en el transcurso del desarrollo del trabajo, por medio del apoyo y la organización en conjunto. De acuerdo a Blejmar (2004) “Gestión es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que “las cosas sucedan” de determinada manera y sobre la base del propósito ex ante y ex post” (p.23). El autor recalca dos puntos importantes que es intervenir para llegar a lo propuesto, esa intervención no busca el desequilibrio, ni tampoco actuar de forma individualista, por lo contrario pretende mediar las cosas, respetando las opiniones de las personas para buscar soluciones adecuadas en beneficio de la población.

“La gestión no es un evento, no es una sola acción. Es un proceso que incluye múltiples y complejas variables atravesadas por la dimensión del tiempo” (Blejmar, 2004, 23). Lo importante de la gestión no es el resultado, sino el proceso en que se va dando, las maneras en que se realiza, ya que en el transcurso y por medio de la comunicación, la relación, el respeto y la convivencia, de acuerdo a estos elementos suscitarán muchos eventos positivos en la mejora educativa.

El intervenir de la gestión puede verse de forma positiva o negativa, es importante tener presente las formas en cómo se realiza. En ocasiones se interpreta y genera una ruptura, el descontento de las personas y el desinterés. La gestión pretende generar ayuda, mejoramiento, crecimiento o mejores soluciones y cumplir con el propósito de generar resultados favorables. Es importante analizar y conocer las situaciones para una mejor articulación y no actuar con suposiciones.

Antúnez (2004) señala un punto importante a retomar:

Entendemos la gestión como el conjunto de acciones orientadas hacia la conservación de ciertos objetivos que desarrollan en las diversas áreas de la actividad de la organización y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo (p.169).

Una buena organización lleva a realizar una buena gestión, para ello es importante la forma de intervenir de la persona que se encuentra a cargo con el fin de obtener resultados favorables. Llevar a cabo una buena gestión es tener una buena organización, comunicación, respeto, coordinación, al igual se necesita disposición, ganas, tiempo, responsabilidad y apoyo para llegar a los objetivos propuestos.

Al tener claro el término gestión, haré referencia a la cuestión educativa y añadiré la palabra escolar para hablar de la gestión escolar como punto central en la comprensión y la importancia de gestionar, se sabe que gestión es un vocablo que al agregar ciertas terminologías hacen comprender a que se referirá, como puede ser gestión curricular, gestión pedagógica, gestión social y gestión económica, entre otras. Es por eso que es importante mencionar que me enfocaré a la gestión escolar en referencia a lo administrativo para comprender cómo se lleva a cabo, quiénes son los participantes y la importancia en la formación de los estudiantes.

2. 3. 2 ¿Qué es gestión escolar?

Es uno de los elementos claves para el funcionamiento de los CE, posee una relación en cuestión a la administración de las instituciones, pero no se centra solo en estos aspectos, sino de buscar el mejoramiento educativo. Se lleva a cabo a través del trabajo en equipo a través de las responsabilidades que le compete a cada persona. La gestión escolar se pretende llevar objetivos en beneficio de todos, pero en especial a la mejora educativa de los estudiantes en su proceso de su formación.

Aguerrondo (1998) retoma aspectos importantes como:

(...) si gestionar es saber hacer, querer hacer y poder hacer, el común denominador es el HACER, lo que implica que esta perspectiva de gestión/ planificación tiene un compromiso concreto con la acción. Pierde el sentido si no se llega a una acción transformadora concreta de la realidad institucional, es decir si no conduce o gobierna (p.32).

Las acciones a favor de la gestión escolar conducen a resultados adecuados y que cumple con los propósitos establecidos. El hacer abarca cuestiones desde el tener los conocimientos, contar con las ganas y el tiempo para su ejecución, es importante estas cuestiones, ellas conducen a la efectividad. No se trata de decir del cómo hacer las cosas sino, de hacer las cosas y ver los resultados, prácticamente las acciones hablan por sí mismas.

Es importante priorizar las necesidades y las más emergentes, de esta manera se puede tener una visión clara de lo que se debe realizar primero y el por qué. Centrarse en todas no puede ser una opción viable y esto puede provocar que no se realice ninguno por no planear de forma adecuada, clara y concisa.

Pozner (1997) establece que la gestión escolar es:

(...) el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el EQUIPO DIRECTIVO de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en- con- para la comunidad. El objetivo primordial de la GESTIÓN ESCOLAR es CENTRAR- FOCALIZAR- NUCLEAR a la UNIDAD EDUCATIVA alrededor de los APRENDIZAJES de los niños y jóvenes (p. 70-71).

El equipo directivo de cada unidad educativa son los actores principales en llevar a cabo la gestión escolar por estar a cargo de las escuelas y ver qué necesidades presentan, pero no es un trabajo que solo se le atribuye a ellos, sino que es un trabajo en conjunto. Entre todos analizan y focalizan elementos que consideran importantes para la mejora educativa y llegar a los resultados planteados y propuestos.

La gestión escolar muestra resultados eficaces para la sociedad en general, como he dicho es el cambio de manera positiva para la mejora educativa en ella se le encomiendan proyectos para enriquecer las instituciones escolar. En la gestión escolar es intervenir de forma clara, concisa, respetando la opinión de todos, sin perder el propósito plantado ni tampoco realizar las cosas de forma individual, genera el descontento de las personas y el desinterés de trabajar para el beneficio de la escuela.

El cuadro 8 muestra elementos y componentes sustanciales que poseen relación para llevar una gestión escolar, tomando en cuenta tres aspectos importantes que son: *ámbito (dónde)* son los espacios para llevar a cabo la gestión, *participantes(quiénes)* son aquellas personas

que contribuyen y apoyan para llevarlas a cabo y de ellos depende que funcione cada uno de los puntos a tomar en cuenta para su desarrollo y práctica y por último se encuentra las *funciones generales (cómo)* son los elementos que intervienen y los puntos necesarios que se debe realizar para una buena gestión y esto le corresponde a todo los participantes para llevar a cabo los objetivos o proyectos propuestos.

Cuadro 8: Gestión escolar –ámbito, participantes y funciones generales-

Elementos de gestión escolar		
Ámbito	Participantes	Funciones generales
-Académico -Administrativo -Gobierno institucional -Servicios -Recursos humanos y sistema institucional	-Docente -Equipo directivo -Padres de familia -Alumnos -Comunidad -.Zona escolar -Municipio y estado	-Planificación -Ejecución -Control

Fuente: Tomado de Antúnez, del texto organización escolar y acción directiva, p. 171.

Dentro del cuadro podemos apreciar que la presencia de los participantes es realmente importante en una buena gestión escolar, pero el agente principal y a quien que se le atribuye este cargo son los directores como señala Pozner “ser directivo, o integrante del equipo directivo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de esa institución. Es tener la capacidad de construir una intervención institucional considero la totalidad de las dimensiones (...)” (1997, p.71). El equipo directivo y especial el director es el que se encuentra a cargo de guiar y de apoyar a las personas participando de forma consiente, integra y transparente.

Retomo a Antúnez y Gairín (1999) al establecer aspectos importantes en cuestión de la función de los directores:

Dirigir, en cualquier caso, consiste en la acción de influir en las conductas de otras personas para seguir determinados propósitos que se ponen adecuados para la educación de nuestros alumnos y alumnas, asumiendo la responsabilidad de los resultados de aquellas actuaciones. Dicho de otra manera, la acción directiva supone obtener resultados a través del trabajo de otras personas (p.236)

Los directores son los que impulsan para que las cosas se logren y es el eje principal de la gestión escolar, debe de actuar de forma democrática y para poder lograrlo debe de existir una buena organización y un ambiente tranquilo y favorable para trabajar entre todos con resultados exitosos. Una gestión escolar a medias no es gestión y si esto llega a suceder se debe a que una de las partes o participantes no están haciendo su trabajo, o bien existe un descontento y se da por no tener una comunicación, trabajo mutuo y confianza.

En conclusión la gestión escolar ve aspectos de organización y de funcionamiento de las escuelas y va de la mano de la gestión curricular y pedagógica para ver los logros y las necesidades que presentan las instituciones en cuestión a las enseñanzas y aprendizajes de los alumnos en el aula. Al conjuntar estas dos cuestiones surge la gestión educativa en ellas se ve la conjugación tanto de lo administrativo como lo pedagógico, se lleva a cabo un trabajo integral y armónico, para poder lograr el mejoramiento de las escuelas.

La gestión “es hacer que las cosas sucedan” como señala Blejmar (2004, p.23) y esto provoca como como he mencionado anteriormente logros significativos e importantes a través de una buena organización, trabajo en equipo, orden, comunicación, liderazgo. Para así resolver los problemas que llegan a suscitar. En las escuelas la gestión escolar es el punto clave para su funcionamiento y el mejoramiento constante, sino existe una buena gestión la escuela pierde el sentido de llevar a cabo la mejoría de los CE.

No nací para ser un profesor así. Me fui haciendo de esta manera en el cuerpo de las tramas, en la reflexión sobre la acción, en la observación atenta de otras prácticas o de la práctica de otros sujetos, en la lectura persistente y crítica de textos teóricos, no importa si estaba o no de acuerdo con ellos. Es imposible practicar al estar siendo de ese modo sin una apertura a los diferentes y a las diferencias, con quienes y con los cuales siempre es probable que aprendamos.

Paulo Freire

Capítulo 3: La organización y gestión escolar en las escuelas primarias -indígena y general-

Cada Centro Escolar (CE) funciona de diferente manera y conforme a la organización y gestión que surgen en ellas. Es una tarea que implica un trabajo en conjunto para lograr las metas planteadas. Una buena organización conlleva a una buena gestión tanto administrativa como pedagógica, ambos van de la mano para obtener los logros significativos. Si la escuela progresa en la infraestructura, se refleja en el aprendizaje de los alumnos.

Aguerrondo (1996) establece que:

(...) la organización hace referencia fundamental a los aspectos de estructuración de la forma institucional. (...) la gestión es el campo de la 'gerencia', es decir aquél que se ocupa de poner en práctica los mecanismos necesarios para lograr los objetivos de la institución y de resguardar su cumplimiento (p.14).

Para llevar a cabo una buena organización y gestión, ello implica esfuerzo de todos, tanto de directivos, maestros y padres de familia. Se tiene que llegar a acuerdos donde ambas partes se ven beneficiados, pero en especial los estudiantes, una buena escuela se refleja tanto dentro como a fuera de los salones es decir, en la institución en general.

Ante lo propuesto anteriormente y de la importancia de la organización y gestión escolar para el progreso de las instituciones escolares, describo el caso de dos escuelas primarias con el

fin de comprender el por qué cada escuela es distinta en el proceso de su crecimiento y desarrollo, tanto en lo administrativo como en lo pedagógico y a que se debe el que una escuela tenga mayor progreso estando es un mismo lugar. Estoy retomando el método comparativo con el fin de formar explicaciones y entender lo que sucede en cada una de los CE. Esta pregunta me será útil para responderla posteriormente ¿Qué diferencias hay entre la escuela general e indígena?

Para generar progreso en cada escuela es importante que exista una base que intervenga en las decisiones para la mejora de los estudiantes, se debe de tomar en cuenta el que tiene mayor relación, el estar atento con lo que sucede en la institución, prácticamente en él recae todo el peso, me refiero de los directivos como uno de los ejes primordiales y principales, posteriormente se encuentran los docentes como otro de los factores de suma importancia para el progreso de las instituciones educativas.

3.1 El papel de los directivos en el centro educativo

La labor de los directivos es de suma importancia en los CE, se le atribuye diferentes tareas y la gran parte de las actividades son cuestiones administrativas cosa, que no debe de verse de esta manera. Ser director implica valor, ganas, tolerancia y paciencia para trabajar con su equipo docente y con padres de familia. Su labor no solo es administrativamente, sino también pedagógico, se ven los logros y las necesidades que presentan sus alumnos, es ser un buen líder sin llegar a imponer por el simple hecho de tener un cargo de suma importancia.

Antúnez (2004) retoma algo importante para entender con mayor claridad, la labor de un director:

El estudio de la dirección (tan asociado a temas como progreso, cambio o innovación) pocas veces se han preocupado por dar respuesta a la pregunta básica ¿qué hacen realmente los directivos? Sin una respuesta satisfactoria esta cuestión, es difícil entender que supone dirigir, y, más aún, construir sistemas y métodos para ayudarlo hacerlo mejor revisando e innovando las practicas directivas (p. 124).

Esa pregunta planteada me hace analizar y conforme a lo observado en el trabajo de campo cada director es diferente y no por poseer el mismo puesto tienen las mismas características,

aptitudes, actitudes, unos se esmeran y buscan la manera de mejorar e innovar para el progreso de las escuelas, muestran el interés de salir adelante, dedican el tiempo necesario para llevar a cabo las actividades. Por otro lado, existen directores que poseen el puesto por lo económico, por los años de servicio o por estrechas relaciones con los supervisores, perdiendo en objetivo de ser un buen líder y el ejemplo ante su equipo docente y padres de familia.

Ser director es un trabajo arduo, es ser dedicados, es tener esa pasión, ganas de trabajar, ser el ejemplo del su equipo docente, brindarles apoyo y sugerencias cada vez que se requiera, equilibrar en darle el mismo valor en lo administrativo como en lo pedagógico. Para que se tenga éxito en todo lo que se planteé, suena fácil decir las labores de un director pero no es una tarea que solo le compete a él, sino de todo un equipo, en ella se incluyen padres de familia, maestros y alumnos. Al ser propuestos a este puesto es por tener un gran desempeño como docente y se le brinda la confianza de poder guiar y trabajar con un grupo de personas.

Nuevamente retomo a Antúnez (2004) para poder comprender la labor de ser directivo y de la gran importancia que es tener el puesto:

(...) los directivos escolares realizan una actividad intensa que se caracteriza por ejecutar un gran número de tareas, de naturaleza muy variada realizadas en periodos cortos [...], de manera muy fragmentada –sometida a múltiples interrupciones – y utilizando medios fundamentalmente verbales (p. 125).

Ser directivo de un CE es tener una buena responsabilidad y el ejemplo de su equipo de trabajo, a su cargo se encuentran un sin fin de tareas y en ocasiones muy difíciles de resolverlas por sí mismo, es por eso que necesita del apoyo de su grupo para sobresalir, pero si debe de estar al pendiente como un buen líder.

Se le atribuye la labor de un buen gestor como autoridad educativa, se encarga de realizar y llevar a cabo alguna documentación, demandas e imprevistos, en realidad realizan un sin fin de tareas administrativas y pocas educativas, debe de hacerse cargo de cada una sin desentenderse de una ni de la otra, gestionar es otra labor importante para su cargo, es buscar el mejoramiento de su centro de trabajo.

Pitluk (2019) retoma aspecto importante de ser director y la labor de gestionar:

Para gestionar es fundamental tener claridad sobre el rol directivo, sus múltiples tareas fundamentales y diversas, la ineludible mirada atenta para intervenir es lo que es necesario, la complejidad, la profundidad y riqueza que debe asumir en el accionar cotidiano confrontando los fuetes requerimientos administrativos que pueden convertirlos en un “hacedor” de lo burocrático alejado de lo profesional. (...) quien gestiona desde la calidad y la equidad educativa, fortalecidas por un estilo de comunicación fluida y respetuosa (p. 56).

Ante la importancia de los directivos en las instituciones escolares estaré hablando de dos casos importantes para entender la labor de director, para el logro de las escuelas y si de ellos depende de llevar a cabo una buena organización y gestión escolar, por medio de método comparativo estaré abordando la labor de los directores en dos escuelas primarias una del sistema indígena y la otra del sistema general.

3.1.1 Escuela primaria indígena “Jacinto López”

Ante lo descrito sobre el proceso de su construcción, la escuela ha presentado cambios positivos y negativos, que le han hecho actualmente obtener logros significativos y sobresalientes que en la comunidad se ha valorado el esfuerzo.

Dicha escuela cuenta con un director y a su vez a cargo de un grupo, actualmente la escuela ha sobresalido en lo administrativo y pedagógico, la comunidad lo ha reconocido. Ante eso me surge las siguientes preguntas: ¿a qué se debe este cambio?, ¿el director ha influenciado en el avance de la institución?, ¿cómo ha logrado este cambio positivo?, ¿será solo el trabajo de él o de todo un equipo? y ¿qué se necesita para obtener logros significativos? Estas preguntas me estaré apoyando para comprender y analizar este proceso de cambio.

De acuerdo a la entrevista que me brindó el director al estar conviviendo con ellos, el director lleva en el magisterio 19 años aproximadamente, realizó sus estudios en Tamaulipas en la normal superior con la especialidad en ciencias sociales, al inicio empezó a trabajar en secundarias y en bachilleres, pero al ingresar al nivel primaria le pedían una licenciatura de ese nivel y decidió retomar la licenciatura en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) sede Tuxtepec del estado de Oaxaca, con la carrera de licenciado en educación primaria para el medio indígena y después realizó la maestría en educación básica en la misma universidad.

A la comunidad llegó en el año 2005 como maestro, donde estuvo laborando algunos años y después le asignaron un cambio para otra comunidad. Para el año 2012 regreso por segunda vez a la localidad pero con el puesto de director y docente. Desde que fue asignado como director hasta la actualidad ha tenido ambos cargos, a su llegada se le dijo que no se le podía asignar otro maestro por no contar con la cantidad mínima de alumnos y que era uno de sus trabajos aumentar el número de matrícula.

Uno de los motivos por los que asignaron al actual director en dicha escuela fue porque en el año 2010 se presentó un problema entre la directora, maestros y padres de familia. En aquel tiempo no existía una buena organización, ni una relación entre todo el equipo de trabajo que conforma el CE provocando que la escuela decayera en lo académico y lo administrativo. A los padres de familia nos les agrado el mal comportamiento de la directora y decidieron sacarla definitivamente.

El director Jiménez (2018) dijo lo siguiente en cuestión a los problemas que surgieron en la escuela primaria y daños que contrajo:

La escuela ha tenido conflictos y el último que paso fue antes de que yo llegara en donde sacaron a una directora de aquí y eso provocó que los padres sacaran a sus hijos para mandarlos a la otra primaria. Así fue cuando hubo la baja de matrícula. Cuando se fue la directora, llegó un director que cubrió un año y después yo llegué.

Ser directivo no es fácil y la experiencia de la directora es un ejemplo de no tener una buena comunicación con los padres de familia y esto genera una mala organización, es importante comprender cómo se dieron las cosas y el por qué la reacción de padres. Tener este puesto conae responsabilidades, es por eso que se debe de actuar de la mejor manera.

Conforme a la experiencia de la anterior directora, el actual director en su llegada se dedicó a su labor y trabajar de forma transparente e informar a los padres de lo que pretende hacer y del apoyo que requiere para que los proyectos se realicen.

Director Jiménez (2018) considera la participación y el apoyo de los padres de familia importantes:

(...) la comunidad de Arenal, es un poquito, se puede decir no conflictiva, pero se reconoce digamos como una comunidad donde la gente es muy rebelde de repente, un poco conflictiva

lo podemos decir así. Están al tanto de lo que se hace aquí en la comunidad, pero hay comunidades que no hacen eso y solo viven en su mundo, pero aquí no sucede eso, las personas están al tanto de lo que sucede. Pero igual a veces los maestros tenemos cierta culpabilidad por que los papás sean así, porque si uno como maestro no te das a respetar te comparas ante ellos, debes de ser tolerante ante ellos, tolerante ante todos. Al final ellos se dan cuenta si realizan las cosas malas y dicen los maestros no son como yo pensaba. Yo siempre platico con mis compañeros hay que ser muy tolerantes, a veces hay padres que no están conforme pero no te puedes comparar con ellos de ponerte al tú por tú, si dicen ellos es negro aunque sea blanco tu diles que es negro mientras no te afecten, pero poco a poco los padres te van conociendo y a pesar de que algunos sean así, ha habido mucho apoyo y la relación actualmente con ellos está tranquilo y yo le digo a los padres en cualquier escuela que asistan hay obligaciones y trato de hablar con ellos y hacer las cosas bien sin llegar a los problemas.

La relación de padres de familia y directivos debe de ser estable para que las cosas se puedan realizar y como el director menciona debe de haber un respeto y tolerancia en ambas partes. Por otro lado dar buenos consejos a su equipo de trabajo de hacer las cosas bien eso habla de ser un buen líder.

Poseer el puesto de directivo es dividirse en diferentes puntos importantes que la escuela necesita y las que la supervisión le asigna. Las necesidades que el director presenta es al estar a cargo de un grupo no porque no puede, sino que en ocasiones atenderlos de manera fija y estar al pendiente a cada momento no le es posible, esto se debe a que se le exige trabajo que como director debe de realizar y no puede deslindarse.

Retomo lo señalado del director Jiménez (2018) al hablar de su cargo y de algunas dificultades presentadas:

En ocasiones no puedo hacerme cargo de todo, de alguna y otra manera yo tengo que salir a dejar alguna documentación o realizar un trabajo que se me exige y es fuera de la escuela y dejo a mis alumnos, se lo encargo a algún maestro pero no es igual, es por eso que es importante que este otro maestro. En ocasiones se me asigna estar a cargo de la reunión del consejo técnico y yo acepté, y un ejemplo sería el que se va a realizar esta semana, pero ya hablé con el supervisor y le dije que es mucho trabajo para mí pero no me dijo algo convincente (...) ahora en la implementación de los clubes y que antes eran los talleres que

considero que solo cambio de nombre, tengo el cargo del club de danza y hortaliza en conjunto con otras maestros, cada docente está a cargo de cierta actividad pero no es algo que nos agrade, pero tenemos que cumplir (...).

Se puede notar que el director es responsable con las actividades que se le encomienda, pero concuerdo con él, cuando señala que es una sobrecarga de trabajo que se le asigna y ante eso es necesario que llegue un maestro para cubrir el grado que está a cargo el director para poder desempeñar con mayor dedicación su puesto. Por otra parte, se debe de reconocer el empeño que le pone en cada una de las actividades que realiza, son pocos los directivos que son como él de cumplir y de involucrarse en cada actividad que el CE posee, prácticamente le gusta su puesto y desarrolla un trabajo en equipo.

El trabajo que se le pide al director no solo se le atribuye a él, sino de todo un equipo que conforman el CE. Los docentes son un factor muy importante para llevar a cabo estas actividades, apoyan a los directivos en ciertas actividades que a todos les beneficia. Al estar en el trabajo de campo me pude percatar que existe una buena comunicación y organización entre el director y los profesores, se reúnen para tomar decisión de ciertos asuntos y se les comunica de los temas y trabajos a realizar, apoyan entre todos para la realización de las actividades encomendadas, trabajan en conjunto.

El director Jiménez (2018) hace mención que:

A demás de la vocación, un docente debe de ser responsable, siempre les digo a mis compañeros si es trabajo que te gusta y te pangan por lo que haces a veces no sientes el tiempo o digamos no sientes los días, porque cuando hay un trabajo o cuando uno trabaja como obrero a veces lo hace por necesidad te guste o no te guste lo tienes que hacer, te agrade o no te agrade te tiene que aguantar porque lo haces por necesidad (...) y aquí no, porque se supone que lo estás haciendo porque te agrada y te pagan, pues que bien no y eso es parte digamos de la responsabilidad y de la vocación también (...) hay que tener responsabilidad y madurar porque es tu trabajo y si me dices sabes que maestro mañana no vengo, tengo un compromiso y me voy, u hoy no voy a trabajar te comprendo, no te voy a obligar a que vengas y si vienes y no querías venir no haces un buen trabajo porque estás sin ganas y eso es un problema.

El director hizo mención a un elemento importante que deben de tener en cuenta para el desarrollo del trabajo docente y es la vocación como una labor primordial y necesaria, es el

amor y la pasión de ser docente, si en verdad te gusta y te apasiona tu profesión no se debe de ver como algo difícil. Deben de desarrollar una responsabilidad e interés en todo momento para ejercer un buen trabajo.

Retomo a Latapí (2013) al señalar la vocación de un docente como un amor a lo que se dedica a pesar de las necesidades que surjan en el trabajo:

Ser maestro hoy tiene afortunadamente otros rasgos que se inscriben en su lado luminoso y se descubren cuando logramos trascender las pequeñas miserias de la cotidianidad y recuperar lo esencial, lo que alguna vez nos atrajo como “vocación”: el amor a los niños y a los jóvenes, el deseo de ayudarles, de abrir sus inteligencias, de acompañarlos en su proceso para llegar a ser hombres y mujeres de bien (p. 10).

Cada docente posee una responsabilidad y compromiso de hacer las cosas, porque el objetivo primordial en la enseñanza es el aprendizaje de los niños. El director es un ejemplo de ello, ya que en ocasiones orienta a su equipo docente a hacer las cosas para bien de todos, al igual se presta atención y tiene el tiempo de conversar con su equipo de trabajo en la institución.

Al poco tiempo que me presenté en dicha institución pude ver que existía una organización por parte de los docentes, e incluso en la hora del receso se reúnen casi todos para platicar en ocasiones para llegar acuerdos de los clubes, de sus clases o de alguna experiencia con algún alumno y entre todos proponen ideas que a todos les puede funcionar y que ellos lo han llevado a cabo o simplemente hay un ambiente de confianza y armonía.

De acuerdo a lo mencionado, el director en ciertos aspectos realiza una buena organización y gestión escolar y esto se debe a los siguientes elementos:

Comunicación: Es uno de los elementos importantes para llevar a cabo una buena organización y gestión, decir la verdad y hablar claro con todo su equipo de trabajo tanto con padres de familia como con maestros, externar logros como dificultades para que estén enterados de lo que sucede y en caso de que llegara a surgir algunos problemas ellos ya tienen un conocimiento anterior y no decir que se actuó de forma incorrecta. “A través de la comunicación se diseñan proyectos, se generan compromisos, se abren nuevas formas alternativas de enseñar y de aprender” (Pozner, M4, 2000, p.11). Entre todos se realiza un mejor trabajo y al hablar con sus otros compañeros te brindan apoyo y sugerencias.

Director Jiménez (2018) externa de la importancia de comunicar para llevar un mejor trabajo en equipo:

De manera externa te pueden hacer ciertos comentarios y más que nada porque muchas veces se ventilan ahí afuera de lo que sucede en la escuela, es parte de la realidad, pero yo le digo a los papás aquí finalmente somos una familia debemos de respetar a los demás para trabajar mejor y de forma unida. Yo les digo a ellos, qué necesidad tengo de discutir o de andar ahí diciendo cosas que no son, si yo voy de pasada, pero lo importante es hacer las cosas bien en el periodo que estamos aquí.

Liderazgo: Como señala Pozner (2000) en el M3 “El liderazgo construye colectivamente una malla de trabajo, de desempeños, de sueños, de representaciones, de calidades” (p.12). Ser líder es llevar un trabajo de manera conjunta, el ejemplo a seguir y no el que solo dice que se va hacer sin involucrarse en la actividad. Es trabajar entre todos, pero el líder es el que encamina en cómo se va a realizar, al poseer un puesto mayor que sus compañeros realizan los trabajos de manera conjunta y tiene la iniciativa para desarrollar las cosas.

Negociación: Es llegar acuerdos, donde se decide cómo se va hacer, quienes y cuando, en caso de existir posturas diferentes externarlos y de forma conjunta decidir que se puede hacer, donde todos estén conformes y les agrada la idea, Pozner señala que: “La negociación como estrategia supone entonces: un “tema” o interés en disputa o divergencia entre dos o más actores que en un posible –o virtual- espacio de reunión, intercambio y comunicación se propone llegar a un acuerdo común y compromiso” (M6, 2000, p.17).

Las reuniones con los padres de familia es uno de los elementos primordiales para llegar a los acuerdos y al consenso para evitar conflictos. “La negociación, además de concebirse como una estrategia para disminuir la resistencia, debe tener como objeto ayudar a distribuir equilibradamente las cargas de trabajo entre todos los miembros de la organización implicados en el cambio” (Antúnez, 2004, p.207). Al dividir las tareas con cada uno de los miembros, tanto con los docentes como con los padres de familia esto permite que todos tengan un conocimiento de lo que sucede en la escuela.

Resolución de problemas: Es el ¿qué hacer? y retomar otro de los módulos de Pozner (2000) en cuestión a que: “La resolución de problemas es una competencia primordial de gestión estratégica del campo educativo, porque su preocupación es el qué hacer con los problemas,

de forma tal de asegurar calidad y realización”. (M7, p. 13). Es importante analizar el problema y ver cómo, dónde y a qué se debe. Prácticamente saber los motivos para que de acuerdo a ello desarrollar alternativas de resolución y llegar una posible solución.

En los pueblos al surgir algún conflicto en las instituciones, el comité de padres de familia en conjunto con el director realizan una reunión para externarlo y que todos sepan de lo que sucede de forma y de manera conjunta proponen alternativas de solución. No es algo fácil porque existen casos que donde los padres son más difíciles de convencer y en lugar de llegar a una solución surge otro conflictos, por eso es importante ser claros, ser concisos, decir la verdad para llegar a la resolución y lo más importante dar tiempo para analizar las cosas y no hacer de manera rápida ya que de esta manera puede salir mal.

Delegar: Es una de las labores que como director realiza en todo momento, ya sea con los padres de familia, su equipo docente, en la supervisión o en lugares para gestionar algún apoyo que el CE necesita. Pozner señala que “La delegación asumida como proceso de aprendizaje es la práctica que pretende generar más oportunidades de trabajo en equipo, creando condiciones para continuar aprendiendo” (M5, 2000, p.17). El director es el representante de todo un equipo y al tener el cargo importante le permite ejercer labores para mejorar en la institución en cada momento.

Trabajo en equipo: Es uno de los medios para coordinar, llegar acuerdos y evitar provocar controversias, en ella se trabaja de forma equitativa y generando respeto, confianza y la libertad de expresar sus opiniones. Realizar las actividades en conjunto o colaborar en lo que sea necesario. Pozner (2000) hace mención que el “El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basadas en relaciones de confianza y de apoyo mutuo” (M9, P.5). Una de las desventajas de trabajar en equipo, es que en ciertos casos los integrantes no cumplen con las actividades asignadas o no todos se dedican a hacer lo encomendado y eso puede generar conflictos. Por eso es importante externar las dudas o dar opiniones de lo que no les parece en ese momento para evitar problemas.

Trabajar en equipo es generar orden, es asignar a un grupo cierta actividad para llegar a mejores resultados y en el tiempo planeado, suena fácil hacer que las escuelas funcionen de forma adecuada, complacer a todos los padres de familia o incluso a los maestros puede ser

imposible, para llegar a un acuerdo donde todos resulten beneficiados debe de existir un ambiente sano, para poder realizar los trabajos propuestos.

Para hacer que la escuela funcione adecuadamente y se lleve a cabo una buena gestión escolar, se debe de tener una buena organización en todo el centro escolar, los puntos antes mencionados son elementos indispensable para que la escuela funcione y no siempre es así. Pero la escuela primaria indígena ha presentado un gran logro que se ve reflejado en la enseñanza y en el aprendizaje de los alumnos. El director ha fungido como un buen líder y uno de los elementos que quiero resaltar es su amor a la docencia y se refleja en su labor.

Como el director Jiménez (2018) señala: “Al inicio si se me dificultaba. La cuestión aquí es que la escuela cuenta con diferentes programas y en base a eso hacemos la gestión de todo los programas que nos pueden llegar (...)”. Como el recalca no es fácil pero esto no quiere decir imposible y su dedicación lo ha llevado a dar resultados favorables que los padres de familia reconocen y valoran.

Una de las frases que resalto y me agradó del director es “El tiempo de estar aquí tengo que dar lo mejor siempre” es un ejemplo de trabajo, dedicación y compromiso, existen pocos docentes con ganas de trabajar. Y esto resuelve a las preguntas planteadas al inicio.

3.1.2 Escuela general “Emiliano Zapata”

Como ya describí anteriormente el proceso de construcción de dicha escuela, fue de suma importancia para algunos habitantes por el trabajo con el que fue construirla.

Actualmente está a cargo de una directora y al igual que la anterior escuela tiene asignado un grupo, es por eso que me llamó la atención saber su funcionamiento, a diferencia que la otra primaria, está ha presentado mayores decadencias en los admirativo y en algunos casos en lo pedagógico, cosa que en los años anteriores no estaban presente. Ante eso me surgió el interés de saber a qué se debe estos cambios y por medio de las siguientes preguntas: ¿a qué se debe esto?, ¿cómo ha sido la participación de cada uno de los integrantes del CE?, ¿Qué se ha hecho en este caso? y ¿cuáles son las consecuencias que contrajo esta decadencia? dichas preguntas me sirvieron para analizar este caso.

De acuerdo con la entrevista que me brindó la directora, lleva en el magisterio casi 32 años de servicio, el cargo de directivo se le fue asignado en el año 2014 al iniciar este cargo fue en otra comunidad, antes de dicho puesto, tenía un cargo administrativo en la supervisión escolar que duro ahí aproximadamente cinco años, como docente laboró 22 años. Ella realizó su estudio en una normal y solo cuenta con ese nivel.

Llego en la comunidad en el año 2015, el supervisor le asignó dicho puesto al presentar la jubilación del director que estaba a cargo en aquel tiempo, fue la primera vez que conocía el lugar, pero había escuchado del pueblo por sus compañeros maestros y por su esposo, pero no eran buenas referencias que tenía, le decían que era un pueblo muy conflictivo.

La directora Cruz (2019) hace mención de como se le asignó dicho cargo y como llegó a la comunidad:

Bueno pues. El proceso de dirección antes se llevaba por medio del escalafón, el escalafón es por puntaje los maestros que tengan por antigüedad se le va dando puntaje. El director que estaba aquí se jubiló, yo alcancé el puntaje, les gané a los demás maestros para llegar a la dirección, prácticamente por los años que llevaba de servicio (...) al inicio me mandaron a otra comunidad llamada Boca del Monte.

La asignación del cargo directivo es importante para las instituciones escolares, pero es pertinente ver las características del lugar y con forme a ellos determinar el directivo que se hará cargo, en ciertas ocasiones se puede provocar un desequilibrio institucional al no compaginar las formas de trabajar de cada uno de los integrantes. Definir la elección por medio del escalafón y por los años de antigüedad no determina la experiencia, sino por las prácticas que realiza como docente.

Ser director no es nada fácil y llegar por primera vez a la comunidad sin conocerlo en la formas de trabajar u organizar, es aún más complicado. Es importante conocer las formas de trabajar de los padres de familia, proponer alternativas de trabajo puede ser unas de las formas de convivir, de generar relación y de conocer la manera de trabajar. Ser honesto con tu labor habla muy bien de ti como persona y como profesionista, esto puede generar una relación estable, tranquila y duradera con los habitantes de la comunidad.

Directora Cruz (2019) de su llegada y cómo es la labor de los padres de familia:

En la primera comunidad que me tocó trabajar, ahí las personas son más comprensivas y aquí la gente es muy conflictiva, en este lugar la gente es muy conflictiva, aunque en todo te apoyan, cooperan y trabajan... les digo a ellos que desde que llegue paren hormiguitas porque ellos se organizan mantienen el plantel limpio y llegan organización de todo, ellos forman su comité y hay diferentes comités aparte de la sociedad de padres de familia y ellos trabajan organizadamente eso es lo que tienen. Te dan pero te exigen.

La relación de padres de familia en conjunto con los directivos debe de ser de una forma en que ambas partes trabajen y convivan en un ambiente sano para poder llevar a cabo un mejor trabajo. La participación de los padres y las formas de organización es uno de los elementos importantes para el crecimiento de las instituciones.

El puesto directivo es un cargo con gran responsabilidad, ya que ellos son los que realizan trabajos más administrativos y de suma importancia como pueden ser: entregar reportes, lista de asistencias, reuniones en la supervisión, con los padres o con los maestros. La necesidad emergente que presenta la directora es estar a cargo de un grupo y le es difícil porque el puesto de director le exige tiempo y ante eso descuida a los niños.

La directora (2019) señala aspectos importantes de tener dos cargos: directora y maestra de grupo, para ella es complicado:

La dirección no lo puedes llevar en su totalidad porque tienes mucha carga administrativa y ahorita aquí por el número de alumnos esta escuela es una escuela completa pero por el número de alumnos quitaron a un maestro, entonces, yo soy directora efectiva no tengo grupo pero como no mandaron a ningún maestro entonces yo estoy cubriendo el grupo. Se me asignó el grupo donde falta el maestro, es una labor muy ardua y muy laboriosa porque tengo que estar fungiendo como directora y tengo que estar fungiendo como docente, prácticamente es un doble trabajo y más en lo administrativo en la dirección es mucho el trabajo administrativo, no terminas de entregar un documento cuando ya te están solicitando otro.

La sobrecarga de trabajo que realizan los directores y aún más al estar como responsable de un grupo es mucho mayor la carga, le dedica un tiempo mayor a lo administrativo porque se le pide y se exige, descuida a su grupo de alumnos por hacer otras cosas y de cierta manera afecta a los niños en su proceso de enseñanza y aprendizaje. Como la directora señala uno de

los motivos de retirar a un maestro es al no cubrir la cantidad de alumnos, el grupo se le asignó a ella, cosa que no esperaba, prácticamente es algo nuevo.

El esfuerzo de la directora de tener ambos cargos es un como un reto para ella y una gran experiencia en su profesión, ante la necesidad que presenta es importante que exista una mayor organización con los docentes, distribuyendo o dividiendo las tareas para que la escuela funcione y no verse aun más afectada.

La directora Cruz (2019) señala la función de ser directora:

Estando frete al grupo te das cuenta, cuál es la función del director, me sirvió de mucho estar en la supervisión escolar, pues ahí te das cuenta del manejo más en lo administrativo, pero no se lleva la labor de un director como tal por la mucha carga administrativa.

La experiencia de ser un buen líder pude ser un factor importante para el cargo directivo, conocerlo y analizarlo conlleva a generar un análisis, y replantearnos las formas en como lo ha estado llevando a la práctica. Considero que debe ser tolerante, paciente para trabajar tanto con los padres de familia y con los docentes; es pertinente comentarles la responsabilidad y el gran peso que lleva tener dicho puesto. Estaría bien hacerlos comprender que la labor para sobresalir como institución es de todo un equipo y del apoyo de cada uno de los participantes hace enriquecer el trabajo.

La organización que lleva la directora con su equipo docente se refleja en el trabajo que realizan dentro de los CE, sino se realiza una buena organización todos se ve fragmentado, cada integrante actúa a su manera sin hacer un análisis de los resultados que puede generar. Es importante desarrollar y generar una relación afectiva y comunicativa con todos para lograr los propósitos establecidos, los docentes son un factor importante y el ejemplo de muchos de sus alumnos. Para la directora un docente debe de dedicarse a su trabajo y cumplir con lo que se le pide, pero en ocasiones esto no se ejerce de esta manera por tener ideas distintas o por tener perspectivas diferentes y en ocasiones es difícil llegar a acuerdos.

El tiempo que pude estar en la escuela primaria general pude apreciar que entre los docentes no existe una comunicación ni convivencia entre ellos, en la hora del receso prácticamente cada uno anda por su lado e incluso algunos ni salen al recreo, concluyen con su jornada de

trabajo y se retiran lo más pronto posible. Existe un desequilibrio y una poca relación, está situación genera el desequilibrio del CE.

Es importante que exista una buena organización con todo su equipo de trabajo, generando un ambiente sano y de confianza para poder llevar mejores actividades y apoyándose cada vez que sea necesario.

Antúnez (2004) narra de la importancia de la participación y del trabajo colaborativo, pero no siempre se lleva a cabo esta relación y esto genera un desequilibrio del equipo de trabajo.

(...) el trabajo escolar resulta más eficaz y satisfactorio si se desarrolla de manera colaborativa y en grupos donde la participación es fluida. Ahora bien, los miembros de la comunidad no siempre están dispuestos a participar. Esto es más difícil de resolver si algunos docentes manifiestan esa actitud individualista y poco solidaria. Las causas de estas conductas pueden ser múltiples y, algunas escuelas, una de ellas suele ser la impresión generalizada de que el poder y la autoridad están lejos o en otra parte, lo cual puede generar un inevitable sentimiento de irresponsabilidad que dificulta y entorpece la participación (p. 79).

El director y los docentes deben de fungir como un equipo de trabajo, para poder llevar buenas acciones, es necesario que exista comunicación, disposición, respeto, participación, colaboración y organización, si estos elementos están incluidos dentro de un equipo de trabajo, las cosas pueden salir bien y se refleja en el aula. Pero al no llevar una buena relación con cada uno de los miembros genera un desequilibrio total en las instituciones escolares, donde cada integrante trabaja de manera individual, con actitud negativa y un desinterés por participar y hacer las cosas, provocando que la escuela decaiga. Ante las actitudes negativas que se puede presentar se refleja a que no poseen la vocación o ese amor a la labor docente.

Los directivos son un factor importante y los principales de llevar a cabo la gestión escolar, y dicha gestión hace que la escuela mejore en cuestión en lo administrativo, pero de lo que he visto en la práctica de campo es que existen otros medios que influyen para su realización como dedicar tiempo, ganas e interés.

Retomo a Pozner (1997) al señalar un aspecto importante de la labor del director en cuestión a la gestión escolar:

Los directivos escolares deberán velar por la gestión escolar de cada unidad educativa. Son los responsables de lograr una articulación entre las distintas dimensiones, las condiciones y los sujetos (estudiantes y docentes) con la intención de dominar la complejidad de las situaciones que se presentan en este espacio escolar (p. 112).

Como señala la autora, el directivo es el principal encargado de llevar a cabo la gestión escolar al ser ellos los responsables, ven que sucede y que se necesita en la escuela para el beneficio de todos. Para lograrlo debe de trabajar de manera conjunta y llevando una organización.

Directora Cruz (2019) señala un aspecto importante en las necesidades que ha presentado en la gestión y de cómo la participación y del trabajo de los padres de familia ha podido salir adelante:

No tenemos apoyo de ninguna institución, la escuela antes era escuela de tiempo completo eso era con el director anterior, pero lo que le propusieron a los maestro no se cumplió, entonces los maestros renunciaron al programa y ya no se les llega apoyo al igual había apoyo por parte de AGE, era una empresa que brindaba apoyo con material didáctico y ahorita ese programa ya no está, lo fueron quitando poco a poco, ya ni una escuela recibe AGE. Tampoco tenemos apoyo por parte del municipio, aquí en la zona lo ven de manera política si aquí no gana el partido que está ahorita no nos dan apoyo. La escuela le hace falta mucho en infraestructura (...) hemos pedido apoyo pero no hemos recibido, prácticamente la escuela se mantiene por los padres, más que nada por la parcela escolar, se dedican a engordar al gana y ya en un cierto tiempo lo venden y ya de las ganancias que produzcan de ahí se utiliza el dinero para mantener la escuela.

Resalto la participación de los padres de familia como un punto de suma importancia, al ver que la escuela ha decaído en los recursos económicos ellos se organizan para buscar la manera de sacar la institución adelante. Las formas de organización por parte de los padres de familia para ser que la escuela se mantenga en funcionamiento son valoradas y reconocidas, muestran el interés y las ganas de hacer las cosas, buscan el bienestar de sus hijos.

De acuerdo a la labor de la directora, retomo los siguientes elementos para la organización y gestión escolar en el mejoramiento en los centros escolares.

Comunicación: Es un componente para un buen funcionamiento de las instituciones escolares, comunicar es dar a conocer las opiniones o los puntos de vistas para poder llegar a acuerdos, es parte de una buena organización, es generar el respeto, honestidad entre cada uno de los integrantes para que no exista malos entendidos y de esta manera se fomenta un ambiente sano y tranquilo para trabajar.

Pozner (200) señala que:

La comunicación permite una doble apertura: hacia el entorno del sistema, tanto para emitir como para recibir comunicaciones de las familias, egresados, actores sociales (empresarios, sindicatos, etcétera). Hacia dentro del sistema, para fortalecer la integración con comunicaciones recíprocas en las que no solo todos pueden hablar de todos, sino que además, todos pueden intercambiar los roles de hablantes y oyentes (M4, p.12).

La comunicación permite establecer relación e integración para salir adelante, saber la opinión de otras personas de esta manera se puede enriquecer o mejorar la forma de trabajar. Participan todo un equipo de trabajo tanto padres de familia, maestros y directivos. Es necesario informar lo que pasa en la institución escolar para que no ocurran malos entendidos, el principal encargado son los directivos de entablar dicha comunicación.

Liderazgo: Ser líder no se trata de mandar o que decide que se va hacer, debe de verse como el mediador, el que trata de buscar las diferentes formas de generar vinculación y el que genera un trabajo en conjunto, no es algo fácil para llevarlo a cabo, se necesita paciencia, tiempo y ganas de trabajar. De acuerdo a Pozner (200) “el liderazgo puede definir como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (M3, p. 9).

En las instituciones escolares se le puede atribuir a los directores como líderes pero en ocasiones no sucede de esta manera, esto se puede presentar por la falta de interés de trabajar, poca comunicación y tiempo, pero existen otros personajes que lo hacen posible como es el caso de esta escuela primaria, los padres de familia han retomado este papel en conjunto con la directora, ellos han manejado la formas de trabajar y de organizarse. La sociedad de padres fungen como líderes y la directora en conjunto con los docentes se incluyen en las actividades que ellos proponen.

Negociación: Es promover acuerdos para poder llegar a algo en común donde todos estén conformes, esto se da a través de la comunicación y a la organización, es una forma para resolver conflictos, todos externalizan sus inconformidades y se proponen alternativas de resolución donde se elige una o varias opciones para llegar a los intereses propuestos.

Retomo a Pozner (2000) al señalar que:

La negociación puede ser entendida como el proceso dinámico en el cual dos o más actores en conflicto posible o manifestado, o con intereses divergentes, establecen una comunicación para generar una solución aceptable de sus diferencias que se explicita en un compromiso (M6, p.16).

Llegar a una negociación no es nada fácil, pero es una de las alternativas más pertinentes para llegar a acuerdos, este punto lo considero resaltar para la escuela primaria general, ya que en ella todo el equipo directivo negocia alguna situación que sucede en la escuela para llegar a los objetivos, en este caso los padres de familia saben cómo realizarlo, entre ellos se proponen opciones y se llega a los acuerdos.

Resolución de problemas: Es un elemento primordial para la intervención en los conflictos en los CE, en ella se involucra tanto los maestros como los padres de familia, ante eso es necesario conocer muy bien el problema para llegar a la resolución y evitar las suposiciones que puede generar un mayor conflicto. Es importante dar a conocer las dificultades presentadas ante todo el equipo de trabajo ya que todos se ven involucrados y al externalizarlo entre todos pueden proponer alternativas de solución.

Lo señalado por Pozner (2000) me es pertinente al decir que:

La resolución de un problema –o la intervención en una situación educativa problemática con fines de mejoramiento- requieren un conocimiento profesional que defina, delimite y explique cuál es el problema, por qué se genera y cuáles son las variables susceptibles de ser manipuladas a través de una estrategia racional (M 7, 14).

Es importante primero saber del problema y saber el por qué sucede, a través de la negociación proponer alternativas de solución y decidir por la más viable, así entre todos proponer como desarrollarlo para llevarlo a la práctica y evaluar los resultados.

Delegar: No es el simple hecho de darle autoridad a otra persona para hacer las cosas, sino el cómo hacerlo y con quienes. Es un elemento importante para las instituciones y sobre todo es una labor que le concierne a los directivos, ya es el que es quien ejerce el papel de líder y el responsable de la institución escolar, pero con la ayuda de todo un equipo.

Pozner especifica algo muy importante de la delegación que es importante retomar:

(...), la delegación no genera por sí misma la transformación de las instituciones pero es una práctica de gestores que colabora con ellos porque posibilita en el mediano plazo una mayor coordinación institucional y generar mayores competencias personales en el largo de un aprendizaje compartido e integrable o, lo que es lo mismo, aprendizaje organizacional (M5, p. 7).

Delegar es buscar la manera de solucionar algún problema, no es un hecho que por sí misma o por un solo sector se lleve a cabo, sino por el trabajo en equipo. El líder es el encargado de guiar, dirigir y en ocasiones de generar posibles alternativas de solución. Para la directora tener el papel de delegar no ha sido nada fácil y son muy pocas las veces que lo lleva cabo porque los padres de familia lo han ejercido.

Trabajo en equipo: En todo momento está presente, para obtener un buen funcionamiento de las instituciones escolares. Trabajar de forma conjunta enriquece y fortalece la unión de todos el equipo, en ella se decide, se genera opciones y se toma decisiones de lo que se pretende realizar, la colaboración, solidaridad, comunicación y la organización son elementos que no pueden faltar. Es importante que a todos se les asigne actividades para evitar controversias. El trabajar en equipo agiliza y hace más fácil la labor.

Pozner (2000) señala un componente importante del trabajo en equipo:

Un equipo de trabajo no adquiere un buen desempeño porque se halla integrado por buenos integrantes, sino más bien porque el conjunto de las individuales logran desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de intereses capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera los aportes individuales (M9, p.6)

Pensar que por integrar buenos trabajadores el trabajo es mucho mejor, en ocasiones esto no es así, se debe a las formas de cómo se organizan para trabajar, cómo pueden llegar a los acuerdos y trabajar en conjunto. Para la directora este punto es importante de retomar para

poder llevar un buen trabajo, debe de asignar y dividir las actividades de forma equitativa, a cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo para generar una mayor organización y así entre ellos puedan sacar a la institución adelante y no dejar todo el trabajo a los directivos.

La labor de los directivos es de suma importancia para el funcionamiento de las instituciones, no es una tarea fácil por las diversas tareas que se encuentra a su cargo y por la importancia que conlleva realizarla, de ellos depende el progreso de los CE. Conuerdo y concluyo con Antúnez (2004) al hacer mención de la importante labor de los directivos “El papel del directivo, finalmente, será eficaz y contribuirá al cambio, si es capaz de ayudar a encontrar respuesta adecuadas a: qué, por qué, cuándo, dónde, cómo, para qué y para quienes cambiar e innovar” (p. 203).

3. 2 Valoración de los directivos escolares

Al ver las formas de trabajar de cada una de las escuelas primarias, me permite realizar esta comparación de lo que sucede en las instituciones, de esta manera hacer un análisis y generar sugerencias para que ambas escuelas sobresalgan.

Trayectoria profesional: El director lleva en el magisterio 19 años, pero al poco tiempo en el magisterio se le asignó el cargo directivo y dicho cargo fue asignado por la supervisión al ver su labor docente. La directora lleva 32 años en el magisterio, mucho más años que el director y el puesto de directivo se le asignó por los años de antigüedad y por medio del escalafón.

Formación académica: El director de la primaria indígena posee una trayectoria escolar mucho más amplia que la directora de la primaria general. El director en sus estudios presenta dos licenciaturas y una maestría y la directora cuenta con la normal.

Trayectoria laboral: En los inicios el director comenzó a laborar en escuelas secundarias y al nivel media superior y a la directora a nivel primaria.

Puesto: Ambas escuelas cuentan con un director que a su vez están a cargo de un grupo, pero una de las diferencias es que a la directora de la escuela primaria general ha presentado mayor necesidad al tener ambos cargos, considero que debe al tiempo en que se asignó el grupo y porque nunca había trabajado de esa manera, eso ha dificultado su labor como directora. Para el director de la primaria indígena fue diferente, a él desde sus inicios ocupó ambos cargos.

La justificación de la directora es por tener ambos cargos, no puede trabajar ni uno ni el otro y en el caso del director no lo ve de esa manera, ya que considera que le da peso a lo directivo y descuida a su grupo, pero trata de estar con el grupo el mayor tiempo posible.

La diferencia de edad: El director de la primaria indígena al ser mucho más joven que la directora de la primaria general, posee energía, ganas de trabajar para andar de un lado y otro, buscando y gestionando apoyo para la institución.

Otro factor que se vislumbra de acuerdo a la entrevista, es que para la directora está presente el deseo por jubilarse y como ella decía ya sobrepaso el tiempo de estar en magisterio. Pero existe otro factor que no le es pertinente jubilarse, que es la diferencia de salario de un trabajador activo y uno jubilado.

Actitud y vocación: El director ha presentado mayor interés y las ganas de trabajar, realiza su trabajo porque le gusta hacerlo, podemos decir que tiene esa vocación hacia la educación, de dar clases. La directora le gusta su labor pero al presentar alguna dificultad genera un desinterés de trabajar, para el director las necesidades presentadas en un reto y como dice en cualquier escuela que te presentes vas a presentar problemas pero si te gusta el trabajo vas a poder resolverlos.

Formas de organización y de trabajar: Ambas escuelas al presentar alguna necesidad realizan una asamblea para externarlo se presentan los directivos, padres de familia y maestros. Los directivos poseen cargas administrativas y eso hace a que tengan muchas salidas y tienen que dejar encargado a su grupo con los maestros. El director asigna a todos los maestros su grupo, donde ellos se organizan por tiempo para estar al pendiente, todos trabajan y no dejan solo a sus compañeros. En el caso de la directora al salir, ella le encarga el grupo a la maestra que tiene menor cantidad de alumnos, es la profesora de 4° grado, el resto de los maestros no se hacen cargo y ni van a ver al grupo, se deslindan completamente de esa labor.

Procedencia de los recursos económicos: En la primaria indígena los recursos para el mantenimiento de la institución proviene de la gestión que el director ha realizado, prácticamente de los proyectos que ha gestionado años anteriores. En la escuela primaria

general no existe un apoyo económico de otras dependencias, el CE se mantiene por el trabajo de los padres de familia que lo hacen a través de la parcela escolar.

3.3 Expresiones de los docentes

Los profesores fungen un papel sumamente importante en los centros escolares, ellos están encaminados en la enseñanza y en el aprendizaje de los alumnos. Su labor no es nada fácil, no se trata de llegar en los salones y decir qué hacer, de hablar o de jugar con los niños, sino de generar un conocimiento propio, hacerlos reflexionar y ser capaces de desarrollar sus propias ideas que encamine en el aprendizaje, el docente es el guía y el ejemplo a seguir de muchos niños.

Latapí (2003) señala aspectos importantes de ser docente:

Lo que distingue al maestro no es qué enseña, sino que aprende continuamente. Es la suya una profesión esencialmente intelectual, avocada a indagar la naturaleza del conocimiento y a su difusión y apropiación. El maestro es un profesional del conocimiento, obligado a estar atento a su continua evolución tanto en las disciplinas que enseña como en las ciencias del aprendizaje. Esto debiera marcar su formación inicial y esta debiera ser la orientación predominante de los programas de actualización. La pasión por conocer y por conocer cómo conocemos para ponerlo al servicio de los niños y jóvenes es rasgo distintivo del maestro (p. 16).

Estar en constante cambios para el mejoramiento del aprendizaje es una de las obligaciones que el docente debe de saber, ya que los tiempos cambian y los niños no son los mismos, es por eso que debe de presentar un mayor conocimiento.

Dentro del aula se debe de desarrollar un ambiente de confianza, convivencia, armonía y respeto para poder trabajar de manera conjunta. Motivarse a cada momento con lo que realiza, genera ese placer y motivación por enseñar y convivir con los niños, al igual debe de implementar estrategias o estar en constante desarrollo educativo para provocar ese interés de estar en el aula. Los maestros deben de proponerse retos y llevarlos a la práctica para reforzar su conocimiento, al igual estar dispuestos en seguir aprendiendo, ser responsables y comprometidos con su labor no solo dentro del aula, sino que también fuera de ella.

Dentro de un aula cada alumno posee características distintas de aprender: unos aprenden escuchando, otros leyendo y viendo, otros jugando, manipulando o conviviendo y utilizan diversos materiales y recursos. Es por eso que los docentes deben tener paciencia para poder trabajar y estar con ellos, no es una labor solo de los maestros, sino de un trabajo en conjunto con los padres de familia, desarrollan un papel indispensable e importante en proceso de enseñanza y aprendizaje de sus hijos.

El lugar de trabajo de los docentes no solo se encuentra en el aula, sino en toda la institución escolar, conviven y pasan un gran tiempo con otros maestros ante eso es importante generar un ambiente sano y favorable para todos para poder llevar a cabo ciertas actividades que el director o algún miembro educativo encomienda. Generar una buena relación, comunicación, confianza y respeto, el trabajo docente debe ser enriquecedor y al convivir con los compañeros puedes aprender algunas estrategias para la mejora educativa.

Trabajar en equipo es parte importante de la formación, se conjunta conocimientos y habilidades se aprenden de otros, se coordina para realizar las actividades en caso de presentar alguna dificultad en su aula, su equipo le puede brindar sugerencias de que hacer en esos casos. La participación es un factor que va dentro del trabajo en equipo, se demuestra el interés y las ganas de colaborar para sacar la institución adelante y vas adquiriendo un conocimiento amplio que será útil en todo momento.

Llevar un trabajo en equipo adecuado puede ser complicado, porque existen casos donde los docentes no se relacionan, ni comparten a la hora de trabajar cada uno posee ideas distintas y muy pocas a veces no se sientan ante el otro compañero, estas actitudes negativas afectan a los centros escolares ya que no existe una organización estable.

La intervención del directivo es muy importante al ser el líder y el mediador de los docentes, puede generar un ámbito de comunicación y negociación para poder trabajar sanamente y respetando cada punto de vista, no es sencillo llevarlo a cabo, no se debe perder el interés, ni las ganas de hacerlo, si las cosas salen bien se ve reflejado en los CE.

Los directores al presentar una sobrecarga de trabajo en cuestión a lo administrativos y otras actividades que se le encomienda, es importante que exista un apoyo por parte de los docentes y en el caso de los directivos de las dos escuelas primarias están a cargo de un grupo, el apoyo

y la coordinación debe de ser aún mayor, ellos serán los encargados y los responsables del grupo que está a cargo el director en el tiempo que no está presente, es una labor que a todos les compete.

3.3. 1 Escuela primaria indígena “Jacinto López”

La escuela primaria indígena cuenta con cinco docentes, un hombre y cuatro mujeres, un director y un apoyo administrativo. Los docentes terminaron la licenciatura en educación básica en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) en las sedes de Tuxtepec del estado de Oaxaca y otros en las Universidad Pedológica Veracruzana (UPV) en el estado de Veracruz. Cada uno de ellos está a cargo de un grupo y al ser una escuela de jornada completa llevan a cabo siete clubes (hortaliza, cantos y juegos, danza, teatro, deportes, inglés y música de viento) los docentes se dividen por parejas o tríos para llevarlos a cabo.

En el trabajo de campo pude observar que se refleja una organización y una buena relación entre los docentes y el director, trabajan de manera conjunta y en caso de presentar alguna duda piden sugerencias a uno de sus compañeros. Para llevar a cabo los clubes, los docentes llegaron al acuerdo de formar equipos para hacerse cargo de dos o tres clubes. Se organiza después de clases para poder planear lo que verán en la siguiente sesión y cuando tiene que trabajar en alguna actividad con el director, ellos se tienen que quedar a resolver pendientes como es el caso de las actividades de la ruta de mejora de las reuniones de consejo técnico u otros temas.

Retomo a García (1997) al señalar un aspecto importante de la labor docente:

La organización del profesorado requiere que, sin renunciar los docentes a sus planteamientos individuales, pueda llegarse un acuerdo mutuo entre todos acerca de una condiciones mínimas o de unos requisitos límites, en los cuales se establezca un compromiso consensuado y aceptado de forma general (p. 84)

Las reuniones son espacios de suma importancia donde se llega a los acuerdos, en ella se externan ideas o puntos de vista con el fin de decir que se quiere hacer y cómo, con esto se evita generar una discusión o alguna otra controversia con los participantes. Pero la presencia de cada uno, no es lo esencial sino el interés y las ganas por llevar a cabo las cosas, como es

en esta escuela y en cierta parte tienen que ver con la vocación y que en ocasiones el director les dice.

En una entrevista que le realicé a una maestra comentó la importancia de la vocación como docente y que de ella puede hacer un buen trabajo y lo va reflejando día con día.

Existen de todo, desde maestros que si le echan ganas, que les gusta, muestran el interés en el aula, por sus alumnos, hasta maestros que solo están por un salario y un trabajo, están de las 8:00 am a 1:00 pm. Que no dan un poquito más, pero también debo de reconocer que hay maestros que realmente porque..., quizás un principio no por vocación como yo, pero pues sí, tienen el interés y les gusta, la vocación lo van desarrollando. (2018)

La vocación de ser docente es el amor al trabajo que realizas, le dedicas tiempo y no es el simple de llegar y estar en aula, sino de dedicar un espacio para trabajar con tu equipo de ver algún tema en beneficio de la institución escolar y del trabajar con ellos y ver nuevos conocimientos.

Una de las maestras comentó lo siguiente:

El tiempo que he estado aquí no he tenido problemas con algún padre de familia y trato de no hacerlo como el director nos dice que no hay que igualarnos con ellos. Al presentar alguna necesidad le decimos primero al director para ver que se puede hacer y entre todos buscar una solución y las veces que nos quedamos después de clase nos pregunta de cómo nos va y si presentamos una dificultad tratamos de buscar una solución, él siempre está pendiente de lo que hacemos (2018).

Algo muy importante que considero resaltar es el apoyo y el trabajo en equipo, el director evidentemente es el encargado de llevar y de realizar alguna documentación que le pide y que se requiere en la supervisión, en el municipio o en otros lugares es por eso que tiene salidas muy frecuentemente y al tener un grupo a cargo se le es complicado, es por eso que los docentes son los encargados del grupo que tiene el director en el tiempo que él está fuera y son ellos quienes se organizan para cuidar el grupo. Una de sus estrategias que implementan es por turno es decir, en cierto tiempo le corresponde a un docente estar con el grupo y después sigue otro, así sucesivamente hasta que todos pasen de esta forma tratan de apoyar y no dejar solo al director. Ante lo expuesto anteriormente retomo a Pozner al señalar que

“un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben de alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración” (M9, 2000, p.6)

En la hora del receso cada maestro sale con sus alumnos y al llegar al comedor se reúnen todos, se puede apreciar que existe una buena relación entre ellos, el ambiente es alegre ya que todos están en las pláticas y en risas. No se refleja que exista una mala relación entre ellos.

El trabajo en conjunto, la unión y la organización que llevan los docentes han tenido logros en el aprendizaje de los niños y esto se vio en el concurso que llevo a cabo el mes de marzo de las “Olimpiadas del conocimiento”, donde cuatro niños de diferentes grados obtuvieron el primer y segundo lugar, esto refleja que el director en conjunto con los maestros han presentado logros no solo en lo administrativo sino en lo pedagógico.

El avance en lo pedagógico es importante, pero en este caso los horarios de clases puede influenciar, dicha escuela es de jornada completa, los niños pasan más tiempo y los docentes han buscado la manera de atender a todos por igual.

La escuela pertenece a la modalidad indígena pero no se lleva a cabo la enseñanza en la lengua zapoteca, porque los alumnos son monolingües en español, la gran mayoría de los padres son jóvenes y solo algunos de ellos la entienden y los docentes no la hablan. Por otra parte los docentes en conjunto con el director se organizan e investigan palabras en zapoteco para enseñar a los alumnos.

Los docentes poseen un mayor conocimiento de la comunidad unos por vivir cerca o por tener algún familiar, otros la conocen incluso antes de ser asignados en dicha escuela por las fiestas patronales que el pueblo realiza. Conocer la comunidad genera un mayor vínculo y su actitud hacia las personas del lugar es el principal elemento para llevar a cabo una relación favorable.

3.3. 2 Escuela general “Emiliano Zapata”

La escuela primaria general cuenta con cinco docentes, uno es hombre y cuatro son mujeres y una directora que a su vez está a cargo de un grupo, los docentes terminaron la licenciatura en educación en normales, en la Universidad Veracruzana (UV), Universidad Pedagógica

Veracruzana (UPV), Universidad Pedagógica Nacional (UPN) y en la Universidad del Golfo de México (UGM) (institución particular), dos de los docentes cuentan con dos licenciaturas. Cada uno de ellos está a cargo de un grupo, la jornada de trabajo en la institución es de medio tiempo.

La labor de los docentes es de suma importancia en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos, no solo su labor se encuentra en las aulas, sino en toda la institución y el comportamiento de ellos refleja el ejemplo para muchos niños, es por eso que la relación entre colegas es importante, generar un ambiente tranquilo, de convivencia y respeto.

Pitluk (2016) habla de la relación entre directivos y maestros. Retoma aspectos importantes para un desempeño en los centros escolares.

Los directivos y docentes, como profesionales de la educación, pueden decidir y actuar desde la autoridad que les brinda su rol y su formación respetando los circuitos de autoridad y las diferentes variables que intervienen en los procesos educativos. La autonomía profesional implica tomar las propias decisiones, escuchando y teniendo en cuenta los aportes de otros. Implica conocer los lineamientos de las políticas educativas y el encuadre de la institución, tomando las propias decisiones y elecciones de forma fundamentada, coherente y respetuosa de los acuerdos (p. 59).

Un buen desempeño con todo el equipo de trabajo, genera una buena relación, ambiente sano, de respeto, armonía y comunicación, en la organización se reflejan estos hechos. El director es el principal ejemplo de hacer que esto funcione pero debe existir el interés de los docentes por llevar a cabo este crecimiento educativo, si ellos no generan las ganas por llevar a cabo las propuestas no va existir un crecimiento, como es el caso de dicha escuela.

Donato (2016) señala la importancia de los directivos y de la relación con su equipo docente:

(...) es necesario crear un clima de comunicación democrática donde se restablezcan los vínculos, con un director atento a las potencialidades de los maestros y a generar un espacio colaborativo, que garantice la participación comprometida y responsable de cada uno de los miembros (p. 102).

La comunicación debe estar presente entre los docentes y la directora, no se trata de ser buenos amigos, sino de generar una buena relación en el CE para poder trabajar entre todos

y si existe una buena convivencia los proyectos propuestos salen mejor. Al presentar una mala relación la escuela no funciona como es el caso de esta primaria, se presenta una división por parte de los docentes, cada uno se dedica a su labor en el aula y no se involucran en otras actividades como es apoyar a la directora en estar pendiente de su grupo en cada salida que ella realiza.

Donato (2016) establece la importancia de la labor directiva:

La intervención del directivo es parte del proceso formativo y de las prácticas que tienen como propósito fortalecer los aprendizajes de todos los sujetos y garantizar el consenso para que sus integrantes y la comunidad se reconozcan el sentido institucional (p.106).

Los directores no son impositores, están para enseñar, generar convivencia para sacar lo mejor de cada uno de los docentes, esto se logra con una buena relación y una comunicación, pero los docentes deben de estar dispuestos a seguir aprendiendo, por eso es importante externar dudas o inconformidades para llegar a acuerdos donde todos estén conformes.

El apoyar a sus compañeros en lo necesario, como sería a la directora, ello genera un equilibrio en la institución. Los docentes deberían comprometerse a apoyar al grupo que está a cargo de la directora y no actuar como que no es su labor, estas actitudes negativas no genera progreso.

La enseñanza es en español, actualmente los alumnos ya no hablan la lengua indígena de la comunidad. Una de las maestras pertenece en la comunidad pero es como si no lo fuera, ya que posee poca relación con las personas, en ocasiones presenta una actitud negativa, poca empatía y sencillez, eso no es bien visto en el pueblo, el resto de los docentes no tenía ningún conocimiento del lugar, hasta que fueron asignados. Al no saber del lugar puede ser uno de los motivos para que exista poca relación.

3. 3 .3 Análisis de funciones de los docentes

En las investigaciones realizadas y descritas en las páginas posteriores, los docentes en ambas instituciones presentan peculiaridades distintas y significativas que los hacen comparables como son las siguientes:

Apoyo a directivo: En la escuela primaria indígena existe una mayor organización y apoyo hacia el directivo, los docentes se dividen los tiempos para estar al pendiente de grupo del director en los momentos que él no puede estar presentes. La diferencia de la escuela general es que al presentar esta situación que la directora no pueda atender el grupo y asigna a un docente, sus otros compañeros se deslindan y dejan que la maestra asignada se haga cargo.

Relación y convivencia: Los docentes de la escuela indígena presentan una mayor relación y todos conviven, se puede apreciar muy fácilmente al llegar en la institución, en el receso todos están reunido y platicando, e incluso puedo decir que el director ha influido a que suceda, porque ha hablado con ellos y los ha motivado en su labor. En la escuela general observe todo lo contrario, ahí vi que entre los docentes no existe una buena relación y solo se dedican a su labor y se retiran.

Trabajo en equipo: Este aspecto se presenta como un mayor logro en la escuela indígena que en la escuela general, los maestros de la primera escuela presentan una mayor comunicación y organización para llevar a cabo las actividades e incluso el director pone el ejemplo. En la primaria general no pude presenciar esto.

Logros en el aprendizaje de los alumnos: Cabe resaltar que ante una buena relación, un buen desempeño se obtienen logros significativos como es el caso de la escuela primaria indígena ha presentado avances en los aprendizajes de los alumnos, esto se vio en la olimpiada de conocimiento donde 4 alumnos adquirieron el primero y segundo lugar a pesar que es la escuela con mayor alumnos e incluso posee más del doble que la escuela general. Esto se debe a un trabajo en conjunto, una buena organización y gestión.

*No hay escuela igual que un hogar decente y no
hay maestro igual a un padre virtuoso*

Mahatma Gandhi

Capítulo 4: Padres de familia como gestores o apoyos de gestión escolar

En las comunidades y todo centro escolar, la participación de los padres de familia es sustancial para el progreso educativo. Los padres son los principales medios de socialización con los niños, al ser ellos los responsables de su crecimiento físico y educativo, toman un papel importante en la educación.

Los conocimientos que adquieren los niños con los padres influye en su comportamiento y la escuela es la segunda casa donde se sigue aprendiendo y se refleja en los valores aprendidos en el hogar. Existe una frase muy común para referirnos que la primera escuela es la familia, se dice “los valores se aprenden en casa”.

Como señala Villalta, Tschorne y Torrente (1987) establece la importancia de los padres de familia en los centros escolares:

La familia y la escuela son, en nuestra sociedad, los dos pilares fundamentales del proceso educativo, del proceso de socialización del niño y de la adquisición de los aprendizajes que le garantizarán su futura integración como adulto en la sociedad (p. 13-15).

Las escuelas y los padres de familias deben de funcionar en conjunto, uno depende del otro y no verse de forma separada, ambas centros generan conocimiento y enseñanzas, se refuerzan en ambas partes. Pero este conjunto de saberes no siempre se ve de manera conjunta, si no de forma separada. Vincular a los padres en las actividades escolares puede ser una estrategia positiva para el mejoramiento educativo y una mayor relación entre alumnos - padre o madre de familia - docente - director.

Es importante generar esa unión entre los integrantes de los CE que son los directivos y maestros en conjunto con los padres de familia para un buen progreso, se lleva a cabo a través de la comunicación, respeto, organización, honestidad, convivencia, trabajo en equipo

y colaboración. Si todos trabajan de manera conjunta las cosas salen mucho mejor y los resultados son favorables.

Los padres pueden sugerir qué se puede hacer o cómo seguir mejorando, pero en ciertas ocasiones se le atribuye al padre las cuestiones administrativas y en lo educativo solo para hablar de los alumnos sobre su comportamiento negativo en el aula o las tareas encargadas, pero ellos pueden apoyar en actividades educativas, es cuestión de tener iniciativa, interés, tiempo y ganas por trabajar con los padres y esta manera generar organización, donde los dos obtienen resultados. Su labor no solo se centra en estos aspectos sino en todo el crecimiento educativo del niño.

Informar a los padres de familia lo que sucede en los centros escolares para que tengan un conocimiento y de esta manera generar una relación estable sin conflictos, el director al informar sobre algún acontecimiento en el centro de trabajo sea positivo o negativo evitará generar problemas. El medio de comunicación entre director – padres, es la sociedad o comité de padres de familia, que están integrados los siguientes cargos: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal. El comité son los representantes del conjunto de padres de familia y de todo un equipo de trabajo, son propuestos por ellos mediante una asamblea, por lo general su elección es al inicio de ciclo escolar y el periodo del cargo es un año. Esto no quiere decir que el resto de los padres no son tomados en cuenta, por el contrario esto se realiza para una mayor organización y no generar confusión.

Antúnez (2004) considera la participación como un factor importante en el mejoramiento escolar y los padres de familia poseen un valor importante en el crecimiento:

La participación de los miembros de la comunidad escolar en la gestión y, especialmente, de los padres de familia, es una práctica que se manifiesta en cualquier sociedad democrática, pues su constitución y pervivencia se fundamenta, sobre todo, en el funcionamiento de los mecanismos de participación de los individuos y grupos sociales. La participación es, además, un instrumento eficaz para tratar de garantizar el cumplimiento adecuado del derecho a la educación (p. 174)

Una buena organización de padres de familia conlleva a una buena comunicación y participación y los resultados son favorecedores, todos se ven involucrados y tienen un mayor

conocimiento de lo que sucede en la institución, al igual existe una gran responsabilidad por parte de cada integrante para hacer que las cosas sucedan.

La gestión del centro escolar puede proceder de la labor de los padres de familia, esto se da a través de la organización y comunicación entre ellos, en las responsabilidades y las ganas de hacer mejorar la educación, podemos decir que los padres de familia encabezan y están atentos de lo que sucede en su aula y no son ajenos a ella.

Al conocer la importancia de la labor de los padres de familia en los centros escolares, consideramos que los directivos y docentes no son los únicos en intervenir el crecimiento de la institución, sino todo un equipo de trabajo. En los siguientes apartados haré mención de dos casos importantes de la organización y gestión escolar de dos escuelas primarias, resaltando la labor de los padres de familia en cada una de las primarias.

4.1 Primaria indígena “Jacinto López” y relación con los padres de familia

A través de lo expuesto anteriormente la escuela primaria indígena ha sobresalido en lo educativo y en lo admirativo, ha presentado un gran progreso, por tal motivo la participación y la labor de los padres de familia es sustancial para reforzar el crecimiento.

En la institución se cuenta con 70 padres aproximadamente y la labor de ellos es indispensable para los maestros y el director. Se organizan por medio de las asambleas y por acuerdos, el director ha presentado un papel importante en este proceso de crecimiento, él ha podido generar esa relación y comunicación con los padres de familia para el bien de la institución.

El director con sus acciones ha ganado el apoyo y la confianza de los padres de familia, una madre en una de las entrevistas comentó “El director es muy amable a todos nos ha tratado bien y con respeto y me gusta forma de trabajar, es responsable en todo, no hemos tenido quejas” (2018). Pero no es la única madre que lo afirma e incluso en algunas pláticas con algunas madres de familia afirman lo mismo. El director ha generado esa unión y su trabajo en la escuela ha sido importante para su crecimiento.

La madre de familia comenta lo siguiente de la relación con los maestros y el director:

Los maestros tienen un trato amable con nosotros, cuando dan alguna información lo hacen de manera que lo entendamos y nos explican y pues este en las reuniones que se hace el director nos dice que si nosotros tenemos algún problema o alguna inquietud con alguno de ellos se lo comentáramos a él para ver en que nos va apoyar (2018).

Los padres eligen un comité que los represente y su elección es año con año al iniciar el ciclo escolar, por medio de una asamblea, donde están presente padres de familia, maestros y directores, se da a conocer los puntos a tratar, pero esto no es fácil en ocasiones los padres no quieren tener el cargo de ser parte del comité de padres familia por la responsabilidad que conlleva, otro de los casos es por mala relación con las personas propuestas. Pero a pesar de las discusiones se llega a acuerdos, negociaciones y por la intervención que el director realiza.

Las asambleas pueden ser cada dos meses o antes si surge algún problema o para dar a conocer un asunto importante se realiza una reunión externa, para eso el director en conjunto con la sociedad de padres de familia se reúnen para decidir la fecha de la reunión. Una de las dificultades presentadas en las reuniones son las discusiones entre los propios padres en los acuerdos.

Una de las madres comentó lo siguiente:

Las reuniones son buenas, pero algunas ocasiones se pelean y mucho más en las cooperaciones no se ponen de acuerdo, porque muchos no quieren dar el dinero, esto se da sobre todo en el de la cocina y otro asunto es ahí mismo pero para decir que las mamás no trabajan, los asuntos de cocina generan problemas para organizarnos (...) los maestros están presente en todas las asambleas y nosotros elegimos a ellos para redactar el informe y ellos se retiran hasta que se termina, para que estén enterados de lo que sucede y también para calmar a los padres (2018).

El director y los maestros han generado una buena relación con los padres de familia y han podido mediar en los conflictos que llegar a suscitar. Los padres de familia con el gran apoyo e interés del equipo educativo han sobresalido.

Una de las necesidades que considero importante retomar y de la que me pude percatar, es la poca participación de los padres de familia, dejan que el director realice todo y en un futuro les puede afectar si llegase el caso de que el director lo cambiaran o le asignaran a otra

escuela, la escuela puede tener un cambio drástico e incluso puede decaer. En cuestión en lo económico la escuela se mantiene por la gestión que el director ha realizado.

La escuela cuenta con una parcela escolar de 6 hectáreas por ser las escuelas con más años y para trabajar en beneficio de la institución. Los padres se organizan en un cierto tiempo para limpiar, considero que si ellos trabajan con dicha tierra podrán generar recursos que serán útiles para mejorar el CE. El poco interés de los padres por trabajar afecta un poco en el mejoramiento del CE, esa es una de la dificultad presente, si tienen la iniciativa e interés de hacer las cosas y no quedarse con solo lo que tienen, pueden sobresalir de forma sorprendente, sería un logro significativo.

4. 2 Primaria general “Emiliano Zapata” y relación con los padres de familia

La primaria general ha presentado necesidades para el mejoramiento institucional, como es la organización y gestión escolar, son elementos sustanciales para el crecimiento, a diferencia de la escuela primaria indígena que ha podido tener avances.

En este apartado hablaré de la participación de los padres de familia y la importancia de su labor en la primaria general. La escuela cuenta con 30 padres de familia aproximadamente, en los últimos años ha bajado el número de matrícula y los padres de familia se ven preocupados si se llegará a cerrar la escuela por el bajo número de alumnos. La gran mayoría de los padres fueron a esa institución y para ellos es importante mantenerla activa.

Al llegar la directora al plantel no fue algo fácil para los padres de familia acoplarse a la forma de trabajar, ella tenía referencias negativas de ellos y trabajar con ellos fue difícil, pero con el tiempo comenzó a conocer las formas de trabajar de los padres de familia. Ya que ellos tienen la iniciativa de organizarse y deciden que se va hacer y cómo.

Un padre de familia comenta lo siguiente:

Al llegar la directora aquí fue algo difícil en la forma de trabajar, podemos decir ya estábamos acostumbrados en la forma de trabajar del anterior director. La directora es buena persona pero en ocasiones tuvimos unos conflictos porque trataba de mandarnos y eso no nos parece y eso puede que ser que algunos padres cambiaran a sus hijos y la relación con los maestros es de respeto (2018).

En una de las entrevistas, la directora hace mención a este aspecto de lo difícil que fue su llegada, pero como fue pasando el tiempo se va relacionando con los padres de familia e incluso valora el trabajo y la dedicación de los padres para sacar a la escuela adelante.

Una de las necesidades es que la escuela no cuenta apoyo económico y para mantenerla, los padres de familia han tomado la iniciativa de buscar las formas de generar dinero y lo han hecho apoyándose de la parcela escolar, se dedican a criar animales bovinos, en un cierto tiempo lo venden y las ganancias que sacan es para mantener la escuela y vuelven a comprar más animales para volver a criarlos y así ir generando ganancias. Al igual los padres de familia han realizado cooperaciones económicas y cubrir lo necesario.

La necesidad económica fue otro punto que algunos padres no les agradó para sacar a sus hijos y una madre de familia lo comenta:

Anteriormente nosotros éramos mucho padres de familia, pero se fueron saliendo año con año y lo mandan a la otra primaria y dicen que lo hacen porque ahí no cooperan mucho y porque también no quieren trabajar, no quieren poner algo, cuando la escuela lo debemos de apoyar (2018)

Debo resaltar que las formas de organización que llevan a cabo los padres de familia son pertinente y al ser menos padres se les hace fácil en la toma de decisiones. Al igual que en la otra primaria, año con año deciden quienes serán los integrantes para el comité de padres de familia y proponen a las personas que consideran para esos cargos e incluso por iniciativa de ellos se proponen, al ser el menor número de padres poseen una mayor organización y se le es fácil.

El comité en conjunto con la directora se reúne para ver las formas de trabajar. Una de las necesidades que pude escuchar en las entrevista en la gran mayoría de las reuniones los docentes no asisten y solo se encuentra la directora y en algunos casos un maestro, se refleja el poco interés de los docentes y puede ser un espacio a donde todos deben de estar presentes para tener un conocimiento de lo que sucede.

Los padres de familia por sus medios han buscado la manera de gestionar algún apoyo económico en beneficio del CE pero esto no les ha funcionado, ellos han tomado la iniciativa

de gestionar, lo hacen porque es el beneficio es de todos e incluso el interés es mucho mayor que el de la directora, los padres no se rinden y tocan puertas pero no es nada fácil.

Los padres de familia son los principales gestores presentan una buena comunicación, respeto, colaboración y organización. Ante eso puedo decir que no siempre gestionar es la labor del director y como ejemplo están los padres de familia de la escuela primaria. Pero los directores tienen mayores ventajas al conocer instituciones o compañeros que lo puedan auxiliar.

Una dificultad que los padres han visto al ser una cantidad menor, es el trabajo en la parcela, ya que al no ser muchas personas tienen lo doble de espacio para limpiar y es cansado y tedioso para ellos y el tiempo es muy corto para que la personal vuelva a limpiar.

En este caso los padres de familia han fungido una buena participación y organización, ellos son los que poseen mayor comunicación que los maestros y no se quedan con lo que dice la directora y tratan de buscar por otros medios.

4.3 Valoración de los padres de familia

Relación entre director – maestro – padres de familia: En la escuela primaria indígena desde la llegada del director han presentado una buena relación y comunicación con los padres de familia y con los docentes sucede lo mismo. Para el caso de la primaria general al inicio le fue difícil llevar una relación, pero con los años y al conocerse, las cosas van mejorando y la relación entre ellos también.

Interés de los padres de familia: Una de las necesidades presentes en la escuela indígena es que el director propone y ellos solo aceptan, no generan la iniciativa de buscar los recursos económicos, esperan que el director lo resuelva. En este caso la escuela primaria general ha sobresalido en estos aspectos y han mostrado interés por mejorar la institución y no dejan la labor solo de la directora.

Recursos económicos: En la escuela primaria indígena se mantiene por los apoyos que brindan institución y que el director ha gestionado. En la escuela primaria general no posee

algún apoyo económico para mantener la institución y los padres de familia lo han realizado a través del trabajo en la parcela escolar criando y vendiendo animales bovinos.

En la siguiente tabla doy a conocer los elementos encontrados en el análisis de las dos escuelas primarias con el fin de comprender qué aspectos diferentes o semejantes se presentan en cada institución.

Tabla: 9 Hallazgos particulares de las escuelas primarias

Aspectos	Escuela primaria indígena “Jacinto López”	Escuela primaria general “Emiliano Zapata”
Surgimiento de las instituciones. Presencia de grupos políticos.	Surge por necesidad de la comunidad al no contar con una escuela amplia y de organización completa. Grupos políticos intervinieron en las formas de organización y provocan conflictos entre los integrantes.	Se creó por conflictos políticos entre los miembros de la comunidad. Algunos no les agradó la forma de organización y de tomar acuerdos y por sus propios medios gestionaron otra escuela.
Los grupos políticos desaparecieron	Actualmente ya no están presentes los conflictos que se dieron al inicio, cada miembro de la comunidad elige en que institución mandar a sus hijos	En la actualidad los padres deciden en que institución mandar sus hijos.
Modalidad educativa	La enseñanza es en español, a pesar de pertenecer al sistema indígena. Los docentes no hablan la lengua indígena del lugar, o no hablan la misma variante, los niños son monolingües en español y sólo algunos padres entienden la lengua zapoteca. Los docentes tratan de llevar a cabo la enseñanza del zapoteco e investigar con algunos miembros del pueblo. Algunos antes de estar en la institución ya conocían la comunidad ya sea por vivir cerca o por algún familiar.	La institución pertenece al sistema general y la enseñanza es en español. Uno de los docentes es miembro de la comunidad y el resto no tenía ningún acercamiento con el lugar, hasta que fueron asignados.
Procedencia de recursos	Al pertenecer a la federación, los recursos que le son asignado son proporcionados por la DGEI/ SEP.	La entidad es quien proporciona los recursos para mantener la institución. En los últimos años el apoyo no se proporciona y la escuela ha presentado decadencia económica.
Ubicación geográfica	Se encuentra en la salida de la comunidad y en sus alrededores	Está en el centro de la comunidad y la distancia entre

	está el preescolar indígena, el telebachillerato, la cancha de fútbol y basquetbol.	una primaria y la otra es de cien metros aproximadamente.
Población escolar	Cuenta con un director que está a cargo de un grupo y cinco docentes. El total de alumnos inscritos es de 102.	Cuenta con un director que está a cargo de un grupo y cinco docentes. El total de alumnos inscritos es de 60.
Comunicación	El director con su equipo docente, llevan una buena comunicación. El director informa a su equipo de los proyectos o trabajos a realizar.	La directora y su equipo docente tienen poca comunicación; lo mismo sucede entre los docentes. Cumplen con el horario y se retiran lo más pronto posible.
Trabajo en equipo / convivencia	Se presenta mayor relación entre cada uno de los integrantes, el ambiente es de alegría y juego. Se dividen las actividades para llevar un orden pero todos comunican lo que realizan. El director genera comunicación.	Los docentes se relacionan poco, cada uno se dedica a su labor, e incluso prefieren estar en su aula y evitar salir. La directora no genera comunicación.
Roles de trabajo	Los docentes apoyan al director cuando realiza actividades fuera de la escuela, haciéndose cargo de su grupo cada uno le dedica cierto tiempo para no descuidarlo. Estas acciones muestran el apoyo porque a todos les compete y en otras actividades trabajan en conjunto.	Cuando la directora realiza actividades fuera de la escuela, ella asigna a la docente con menor cantidad de alumnos para hacerse cargo de su grupo. El resto de los docentes no la apoyan ni se acercan a auxiliar al grupo.
Logros académicos	Participación en la “Olimpiadas del conocimiento”, cuatro de los alumnos obtuvieron primero y segundo lugar.	No se han presentado a las “Olimpiadas del conocimiento” pesar de tener una cantidad menor de alumnos.
Recursos económicos	La escuela se mantiene por las gestiones que ha realizado el director.	La escuela se mantiene por el trabajo que realizan los padres de familia y las cooperaciones monetarias que año con año realizan o cuando se requiere.
Parcela escolar	Posee un terreno de seis hectáreas que el pueblo otorgó.	Posee un terreno de seis hectáreas que el pueblo otorgó.

	Los padres de familia no han trabajado con las tierras.	Los padres de familia sí trabajan con las tierras. Generan recursos económicos para sostener la escuela. Los padres trabajan criando animales bovinos.
Relación con padres de familia	El equipo educativo en conjunto con los padres de familia ha presentado una relación estable. Los padres se expresan de los docentes de una forma adecuada, aludiendo que el director realiza proyectos en beneficio de la escuela. Para llevar una organización con los padres, los miembros educativos intervienen con frecuencia, ya que entre ellos es difícil llegar a los acuerdos.	Los padres de familia en conjunto con el equipo educativo tienen una mayor relación. Esta ha mejorado con el tiempo. Los padres presentan una mayor organización, sin que intervenga algún docente.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El presente escrito me permitió identificar la importancia de los directivos en los centros escolares, ellos forman parte del progreso educativo y administrativo. Pero no todos los directivos poseen las mismas características y para poder generar estos logros en los centros escolares, es importante tomar en cuenta la actitud y la vocación para ser docentes. No por el simple hecho de ser profesor posees esas ganas de estar en un aula y atender, enseñar a los alumnos y trabajar con otros compañeros, ya que muchos obtienen una plaza por las prestaciones que se tienen, vacaciones, herencia, por la única oportunidad que tenían de seguir estudiando o simplemente no contaban con otra opción y esto genera un desequilibrio y forma parte del desinterés y las ganas de jubilarse pero muchos no lo hacen por la diferencia de salario de una persona activa y uno jubilado.

El interés y la vocación es ese amor al trabajo debe haber y por el esmero por salir adelante, el director de la escuela indígena lo ha podido llevar a cabo, al poco tiempo de ser docente se le asignó el puesto directivo y dar clases; cuenta con dos licenciatura y una maestría. Para él no es un problema llevar a cabo esta labor, aunque le preocupa no dedicar el tiempo suficiente a los niños. A pesar de contar con ambos puestos ha realizado un papel adecuado

como director y tiene esas ganas de mejorar la institución tanto administrativa como educativamente, ha gestionado proyectos para el centro escolar y posee una buena relación con los profesores y los padres de familia.

La directora de la escuela general obtuvo la dirección por los años de antigüedad y por medio del escalafón, tener ambos puestos director y docente se le ha complicado, llevar las dos actividades le es difícil, no le permite llevar a cabo ni una la otra. Su deseo es jubilarse pero por el momento no lo puede hacer por cuestiones económicas y por otros problemas que presenta.

Ante las situaciones descritas y la investigación realizada, menciono que los directores fungen como los líderes y me atrevo a decir que su labor influye en el crecimiento de las escuelas e incluso centrarse en la labor de los directivos puede generar un tema de suma importancia para un trabajo de investigación.

Una mala comunicación y relación por parte de los directivos, docentes y padres de familia genera un desequilibrio en la institución, esto propicia que los trabajos no se lleven de una forma adecuada, provocando conflictos y desacuerdos, los principales afectados son los alumnos y puede ser uno de los motivos de que los padres cambien a sus hijos de institución. Al presentar bajo número de matrícula la escuela corre el riesgo de cerrarla. Es importante evitar entre los docentes y directivos exista una buena organización y si todos tienen interés de mejorar las cosas, el director (a) puede ser el mediador, el que busca la manera de mejorar y posee la iniciativa para hacer que las cosas sucedan de forma positiva, pero los docentes deben de tener esas ganas de llevarlo a la práctica.

La organización es un factor indispensable en las escuelas, pero no toda institución lo posee, como directivo es importante proponer alternativas de solución y respetar las opiniones de los compañeros, esto surge a través de una buena comunicación, externar lo que sucede en centro escolar genera una relación estrecha y todos poseen conocimiento de lo que sucede. Como he dicho en el desarrollo del trabajo, una buena organización da paso a una buena gestión.

Los padres de familia generan apoyos hacia la institución; las formas de trabajar y de organizarse son de suma importancia para el crecimiento de las escuelas pero en algunas

escuelas no se presenta este apoyo por parte de los padres de familia dejando que los directivos y maestros den solución en todo lo que pasa en la institución y al no contar con ellos en cierto tiempo la escuela puede generar dificultades.

En esta tesis observé que el apoyo de los padres de familia en la educación de sus hijos a través del trabajo en la escuela es fundamental y necesario para la mejora de las instituciones educativas y sólo así se formarán mejores ciudadanos.

Es importante resaltar que si ambas escuelas comparten los aspectos positivos que las caracterizan se obtendrán resultados favorables para las y los niños y la comunidad.

Bibliografía

- Academia Veracruzana de las Lenguas Indígenas. (2010). *Catálogo de las Lenguas Indígenas y sus Variantes Lingüísticas del Estado de Veracruz*. Obtenido de Catálogo de las Lenguas Indígenas y sus Variantes Lingüísticas del Estado de Veracruz: <http://www.aveli.gob.mx/files/2013/08/CATALOGO.pdf>
- Aguerrondo, I. (1998). *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires: TROQUEL EDUCACIÓN.
- Álvarez - Gayou J. J. L. (2003). *Métodos cualitativos para la obtención de la información*. México: PAIDÓS.
- Antúnez, S. (2004). *La organización escolar y acción directiva*. México: SEP.
- Antúnez, S. y Gairín, J. (1999). *La organización escolar Práctica y fundamentos*. Barcelona: GRAÓ.
- Blejmar, B. (2006). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- CEIEG. (2015). *Sistema de información municipal*. Obtenido de: <http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/informacion-socioeconomica-por-municipio/cuadernillos-municipales/>
- INEE (s.f.). *Datos de escuelas por municipio*. Obtenido de: <http://alumnosonline.com/primarias/>
- Ezpeleta, J., Weiss, E., y Colaboradores. (2000). *Cambiar la escuela rural Evaluación Cualitativa del programa para Abatir el Rezago Educativo*. México: DIE y CINVESTAV.
- Gairín, S. J. (2004). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La muralla, S.A.
- García, F. (1997). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Málaga: ALJIBE.
- Giovannelli, C. (s.f.). *Arenal Santa Ana de Ignacio de la Llave*. Obtenido de: <http://www.nuestro-mexico.com/Veracruz-de-Ignacio-de-la-Llave/Playa-Vicente/Arenal-Santa-Ana/>
- Inciarte, A. M. (2006, 11 (abril-junio)). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003405> ISSN 1315-9984.
- INEGI. (s.f.). *Información por entidad*. Obtenido de: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/ver/default.aspx?tema=me&e=30>

- Latapí Sarre, P. (2003). *¿Cómo aprenden los maestros?* México:SEP.
- Municipio, P. V. (2017). *Sistema de Información municipal*. Obtenido de:
<http://ceieg.veracruz.gob.mx/wp-content/uploads/sites/21/2017/05/Acula.pdf>
- Pitluk, L., Blejmar, B., Brener, G., Donato, V., Curbelo, J. A., Figueroa, S. M., y Euredjian, I. (2016). *La gestión escolar: el desafío de crear contextos para hacer y estar bien*. Buenos Aires: Homo Sapiens Ediciones .
- Pozner, P. (2000). *Comunicación M4, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos*. Buenos Aires: UNESCO IPE - Ministerio de Educación de la Nación.
- Pozner, P. (2000). *Delegación M5, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO IPE - Ministerio de Educación de la Nación.
- Pozner, P. (2000). *Liderazgo M3, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO IPE - Ministerio de la Educación de la Nación.
- Pozner, P. (2000). *Negociación M6, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO IPE - Ministerio de Educación de la Nación.
- Pozner, P. (2000). *Resolución de problemas M7, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO IPE - Ministerio de Educación de la Nación.
- Pozner, P. (2000). *Trabajo en equipo M9, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO IPE - Ministerio de Educación de la Nación.
- Pozner, P. (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: Aique.
- Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica M2, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO IPE - Ministerio de Educación de la Nación.
- Reynaga, S. (2007). Perspectivas cualitativas de investigación en el ámbito educativo. La etnografía y la historia de vida. En Coords., R. Mejía Arauz, & S. Antonio Sandoval, *Tras las vetas de la investigación cualitativa. Perspectivas y acercamiento desde la práctica* (págs. 101- 122). México: ITESO.
- Sartori, G. (1994). Comparación y método comparativo. En G. Santori, L. Morlino, & (comp.), *La comparación en las ciencias sociales* (págs. 29 - 50). Madrid: Alianza
- SEP. (2017). *Aprendizajes claves para la educación integral. Plan y programas de estudios para la educación básica*. México: SEP.

- SEP. (2017). *Estadística del Sistema Educativo Veracruz 2016 - 2017*. Obtenido de:
http://snie.sep.gob.mx/descargas/estadistica_e_indicadores/estadistica_e_indicadores_educativos_30VER.pdf
- SEP. (2018). *Guía operativa para la organización y el funcionamiento de los servicios de educación inicial, básica, especial y para adultos de escuelas públicas en la ciudad de México*. Obtenido de:
https://www2.sepdf.gob.mx/normateca_afsedf/disposiciones_normativas/vigente/dgppee/Guia-Operativa-para-Escuelas-Publicas-2018-2019.pdf
- SEP. (2018). *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras 2016-2017*. Obtenido de:
https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2016_2017.pdf
- SEV. (2018). *Datos estadísticos anuarios de la SEV*. Obtenido de:
<https://www.sev.gob.mx/v1/servicios/anuario-estadistico/>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Villalta, M., Tschorne, P. y Torrente, M. (1987). *Los padres en la escuela: una guía de participación*. Barcelona: Laia.
- Zolla, C., y Zolla Márquez, E. (2017). *Los pueblos indígenas de México 100 Preguntas*. México: UNAM.

Lista de gráficas, cuadros y mapas

<i>Índice de graficas</i>	<i>pág.</i>
Grafica 1: Escuelas en el estado de Veracruz	20
Grafica 2: Docentes en el estado de Veracruz	21
Grafica 3: Población escolar del estado de Veracruz	21
 <i>Índice de cuadros</i>	
Cuadro 1: Procedencia de recursos económicos	22
Cuadro 2: Escuelas primarias por sistema educativo en Veracruz	23
Cuadro 3: Lenguas indígenas más habladas en el estado de Veracruz	24
Cuadro 4: Organización del sistema educativo del municipio de Playa Vicente del estado de Veracruz	27
Cuadro 5: Elementos comparativos de las escuelas primarias	40
Cuadro 6: Procesos administrativos y académicos del centro escolar	45
Cuadro 7: Organización escolar –elementos y componentes	49
Cuadro 8: Gestión escolar -ámbito, participantes y funciones generales	54
Cuadro 9 Hallazgos particulares de las escuelas primarias	92
 <i>Índice de mapas</i>	
Mapa 1: Lenguas indígenas en el estado de Veracruz	25
Mapa 2: Municipio de Playa Vicente del estado de Veracruz	26
Mapa 3: Distancia del pueblo de Arenal Santa Ana al municipio de Playa Vicente	29

Anexo 1 Descripción del trabajo de campo

Anexo 1

Descripción del trabajo de campo

Semana: 2 del 24 al 28 de septiembre el 2018

El trabajo de campo se llevó a cabo en dos escuelas primarias una bilingüe “Jacinto López” y la otra general “Emiliano Zapata”. En la comunidad: Arenal Santa Ana, perteneciente al municipio de Playa Vicente, Veracruz.

24 al 28 de septiembre del 2018. Escuela Primaria Bilingüe “Jacinto López”, se llevó a cabo lo siguiente:

El día lunes 24 de septiembre, me presenté con el director de la institución, llegué minutos antes de la hora de entrada que es a las 8:00 a.m. Me dirigí a la dirección para hablar él sobre los motivos de mi visita, meses atrás ya lo había visitado para pedir permiso, donde muy amable mente acepto.

Al llegar a la institución no me reconoció, pero al estar conversando de mi visita a la escuela recordó la visita que hice anteriormente, no tuvo ningún inconveniente que estuviera ahí para hacer el trabajo de campo, en el cual me dijo que si tenía grados específicos para observar y le respondí que no, el muy amablemente me dijo que estaría con la maestra de 3° grado y que en esa semana por lo menos visitare 4 grados, me dijo que en el trascurso del día me presentaría con los maestros.

Al principio tenía cierto temor y miedo al no saber la reacción de los profesores al verme en su salón, pero resultó todo lo contrario, los maestros fueron muy amables, comprensivos, mostraron el interés en apoyarme. Desde el primer día el ambiente fue agradable eso no me lo imaginaba. Al estar en el salón de 3°, en conjunto con la maestra pude percibir que trabajaba de forma normal, no se veía que fingía en la hora de impartir las clases o eso trato de que no me diera cuenta si improvisaba. En ese día se trató de los cuerpos geométricos, representándolos por medio de plastilina y palillos. Toda la mañana hasta la hora del receso se trabajó con eso.

Regresando del receso a las 11:40 a.m. pasaron con un club de inglés, pero como el maestro no se encontraba la maestra me encargó al grupo en conjunto con unas actividades a trabajar con ellos, en lo que ella asignaba actividades al grupo de 1° grado, se trabajó con las partes del cuerpo y después se pasaron con ciencias naturales sobre los movimientos del cuerpo.

Al igual que el primer día, el segundo día llegué en la institución minutos antes de la hora de entrada. Me dirigí con el director y me comentó que en ese día estaría en el grupo de 2° grado y el grupo más extenso. Al llegar en el salón, me presenté con los niños y la maestra les dijo que ese día estaría

acompañándolos. Se realizaron varias actividades que comencé anotar, en las primeras hora se vio matemáticas sobre “unidades, decenas y centenas” a través de una dinámica llamada “el cajero” y al inicio se veían motivados los niños, pero después se aburririeron, porque fue un tiempo muy extenso que jugaron. Después del juego y con la sintonía del mismo tema formaron cantidades de números.

Al terminar con matemáticas continuaron con la materia del conocimiento del medio, el tema fue los sentidos del cuerpo y la función de cada uno. La maestra comentó que ese día trabajarían con los clubes. “teatro, danza y música de viento”, me involucré en el club de “teatro” me pude percatar que como tal no se lleva ese club, los niños andan jugando y no ponen atención, prácticamente la existencia de tiempos muertos es muy evidente.

Al finalizar con la jornada escolar, me acerqué con la maestra para entrevistarla, aceptó muy amablemente. Por la tarde entrevisté a dos niños de la misma institución.

El tercer día en esa institución estuve con el grupo de 5° grado a cargo de una maestra. El director comentó que ese grupo es el que ha presentado mayores conflictos y que estaba bien que yo estuviera con ellos. Como los días anteriores comencé a realizar las observaciones al inicio se vio español sobre “los refranes y las fábulas”, después continuó con ciencias naturales del tema “las adicciones y los riesgos que tiene en la salud”.

Durante las observaciones, me pude percatar que hay un niño que no sabe leer y la maestra trabaja con él en actividades completamente distinta y ella me comentó que han hecho lo posible para que el niño aprenda, pero en casa no lo apoyan. A las 1:00 pm se trabaja con un club de nivelación académica y en especial con niños con mayor rezago en lo educativo, uno de los motivos de este club, es para nivelar el aprendizaje y que concuerde con el grado educativo en el que se encuentran. Por la tarde entrevisté a dos padres de familia.

Fue el último día en la institución, en el cual observé al grupo de 1° grado. La actividad que empezó a ver el maestro es el juego de palabras, las letras del abecedario y al final siguieron con las palabras trabadas y para finalizar con las actividades vieron matemáticas con el tema “la sucesión de números (10)”. El docente es tranquilo y amable en la forma de dirigirse con los alumnos. Considero que trabajar con alumnos pequeños es complicado y más si el grupo se distraen fácilmente y tienes que andar prácticamente a atrás de ellos.

En ese día se trabajó a partir de la 1:00 pm siguieron con los otros tres clubes “juegos y cantos, hortaliza y deportes”, dos docente están a cargo de cada club, fue la forma en como ellos se organizaron, a diferencia de los primeros clubes estos últimos si les llamaba mayor interés a los niños y en estos sí participaron.

Al término de la jornada escolar entrevisté a la maestra de 2° grado y al director, ellos me atendieron muy amablemente. Me pude percatar que los maestros no fingieron al estar en sus salones, desde mi perspectiva las clases fueron de forma normal.

El día viernes 28 de septiembre del 2018 estuve en la reunión de Consejo Técnico, se llevó a cabo en la comunidad “El Nigromante” cerca del pueblo en la que realice la práctica. El director no tuvo ningún inconveniente en que yo estuviera presente y él era el encargado de dirigir esta reunión. En el lugar asistieron todos los maestros de la zona, pero se dividió por equipos y el profesor dijo que ellos son un grupo pequeño ya que trabaja en conjunto con dos escuelas unitarias y por contar con el programa de jornada completa eso lo hace diferente a los otros grupos, a nivel zona son los únicos y es el motivo que los orilla a trabajar solo ellos.

En la reunión, se trabajó la ruta de mejora sobre tres puntos “mejora del aprendizaje, normatividad escolar y convivencia escolar”, elaboraron un plan de actividades para favorecer las necesidades presentadas en los puntos anteriores. Me pude percatar y el profesor me lo confirmó, que ellos ya habían avanzado sobre este tema y que en la reunión solo era para aclarar ciertos puntos y terminar de elaborar el plan de actividades.

Semana 2 del 01 al 05 de octubre del 2018, Escuela Primaria General “Emiliano Zapata” se llevó a cabo lo siguiente:

Me presenté en la institución dirigiéndome a la dirección, una de las maestras me dijo que en esa semana la directora no iba estar por motivos de salud y que estaría a cargo el maestro de tercer grado.

Le comenté al profesor sobre los motivos de mi visita y no tuvo ningún inconveniente que yo estuviera en la institución y al finalizar los honores a la bandera me dijo que en ese día acompañe al grupo de 1° grado. Es un grupo muy pequeño y tiene mayor atención por parte de la maestra, trabajaron con español sobre el juego de palabras, después con matemáticas con la actividad “junta 10” que se encontraba en el libro y para finalizar con conocimiento del medio sobre “las reglas en el salón”. Durante la observación me fui involucrando en las actividades y en ese día el profesor que se encarga de la dirección, me dijo que si lo podía apoyar trabajando con el grupo de 5° grado, durante los 4 días restantes es el grupo que la directora tiene a cargo, acepté trabajar con los niños.

Del 02 al 05 de octubre estuve a cargo del grupo de 5° grado, con anterioridad planeaba las actividades, apoyándome con las actividades que la directora le dejó a la maestra de 4° grado y dichas actividades tenían relación con los temas de los libros de texto. Trabajé español sobre “los tipos de

texto, refranes y fábulas”, con matemáticas “los tipos de ángulos, unidades de peso”, con ciencias naturales “los aparatos reproductores femeninos y masculinos” y con geografía “el movimiento de la tierra”. Al final de las clases me dirigía con tres maestros para realizar la entrevista y por la tarde con cuatro padres de familia y tres alumnos de esta institución.

Anexo 2 Guión de entrevistas para directivos, maestros y padres de familia

Guión de entrevistas

Universidad Pedagógica Nacional

Unidad – Ajusco

Guión de entrevistas para directores

Trayectoria educativa

1. Me puede narrar cómo fue su experiencia cuando fue docente
2. ¿Cómo llegó ser director?
3. ¿Cómo ha sido su labor como director?
4. Usted sabía anteriormente la labor del puesto de director?
5. En la Reunión de Consejo Técnico cómo es su participación
6. La Reunión de Consejo Técnico como la considera
7. ¿Cómo considera que debe de ser la labor de un docente?
8. Me puede mencionar algunas de las necesidades / dificultades que ha presentado en esta institución
9. ¿Cuál ha sido sus logros / ventajas en esta institución

Relación con padres de familia

10. La participación de los padres de familia cómo es
11. ¿Cómo considera que debe de ser la labor de los padres de familia?

Universidad Pedagógica Nacional

Unidad – Ajusco

Guión de entrevistas para docentes

Trayectoria educativa

1. ¿Cómo decidió ser docente?
2. ¿Qué nivel de estudio cursa actualmente?
3. En donde estudio
4. ¿Cómo ve la labor de un docente?
5. ¿Cuánto tiempo tiene en esta institución y cómo se lo imaginaba?
6. ¿Cómo consideraba antes de ingresar al magisterio la labor de un docente?
7. ¿Cuál ha sido una de las necesidades en esta institución con los padres o alumnos?
8. Uno de los logros que lo ha marcado como docente en esta institución
9. ¿Cómo considera la Reunión de Consejo Técnico? ¿Por qué?
10. Qué puntos consideras abordar en la Reunión de Consejo Técnico
11. ¿Domina alguna lengua indígena?
12. ¿Qué opinión tiene de la Educación Intercultural Bilingüe?

Universidad Pedagógica Nacional
Unidad – Ajusco
Guión de entrevistas para padres de familia

1. ¿Cómo ve la relación de los maestros y le director?
2. ¿Cómo decidió mandar a su hijo en esa institución? ¿Por qué?
3. ¿Qué logros ve en el aprendizaje de su hijo?
4. ¿Qué necesidades presenta en el aprendizaje de su hijo?
5. ¿La maestra o maestro que le asignaron a su hijo cómo lo considera?
6. ¿Qué considera que le falta a la escuela para mejorar en lo educativo?
7. ¿Las materias vistas en clase cómo la considera?
8. ¿Considera usted impórtate evaluar a los maestros? ¿Por qué?
9. ¿Cómo considera la enseñanza del zapoteco en la institución?
10. Desde su punto de vista la reunión de padre de familia como se realiza
11. Le parece pertinente la forma en cómo se organizan con los padres de familia
12. ¿Qué papel tiene el maestro y el director en las asambleas?