



:: SÓLO PARA CONSULTA ::

**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

Escuela de Pedagogía

**“LA GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA Y VANGUARDISTA, DE  
LAS ESCUELAS PRIMARIAS MULTIGRADO EN LA ZONA  
ESCOLAR 059 DEL MUNICIPIO DE PABELLÓN DE  
ARTEAGA, BASADA EN EL PROYECTO ESCOLAR QUE  
PERMITE MEJORAR EL PROCESO DE ENSEÑANZA Y  
APRENDIZAJE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS”**

**TESIS QUE PRESENTA**

**ANABEL GONZÁLEZ MONTAÑEZ**

**PARA OPTAR POR EL GRADO DE:**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**

**CON VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DEL INSTITUTO DE  
EDUCACIÓN DE AGUASCALIENTES, SEGÚN ACUERDO NÚMERO  
0785 DE FECHA 14 DE JUNIO DE 2006**

**DIRECTOR DE TESIS: DR. ENRIQUE DE LEÓN DÁVALOS**

**AGUASCALIENTES, AGS., FEBRERO DE 2013.**

DICTAMEN

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
CAMPUS BONATERRA  
Escuela de Pedagogía

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS  
EDUCATIVOS

**DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

En mi calidad de Director de Tesis, y después de haber analizado el trabajo de investigación de:

GONZÁLEZ

MONTAÑEZ

ANABEL

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombre (s)

Quien cursó la Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos; con reconocimiento de validez oficial de estudios del Instituto de Educación de Aguascalientes, según acuerdo número 0785 de fecha 14 de Junio de 2006; y quien presenta el trabajo titulado:

**"LA GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA Y VANGUARDISTA, DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS MULTIGRADO EN LA ZONA ESCOLAR 059 DEL MUNICIPIO DE PABELLÓN DE ARTEAGA, BASADA EN EL PROYECTO ESCOLAR QUE PERMITE MEJORAR EL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS"**

De conformidad a la modalidad de titulación: TESIS

Manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor, para ser presentado ante el Honorable Jurado del Examen Recepcional.

Aguascalientes, Ags., 19 de Febrero de 2013

Vp. Bc.

MTRO. ENRIQUE DE LEÓN DÁVALOS

3014495

No. de Cédula Profesional

## DEDICATORIAS

### A mis padres

Por brindar ejemplos dignos de superación y entrega, porque gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final.

### A DIOS

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

### SOBRINOS Y SOBRINAS

Gracias por cada una de sus travesuras y ocurrencias, sin ellas nuestra vida sería muy triste, los amo:

**Fer, Fanny, Ian, Jaz, Iris y Yare.**

Gracias por ser la alegría de nuestra familia.

### HERMANOS Y HERMANAS

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

### LOS AMO MUCHO

## **AGRADECIMIENTOS**

"Gracias "suena más como una palabra de cortesía y por educación que como su real significado. Esta vez no por cortesía sino por el gran amor y respeto que siento por ti, quiero darte las gracias por haber sido mi padre y por todos los consejos que me diste. Por haber compartido conmigo en tantas ocasiones tu sabiduría; por haberme dado tu amor incondicional y haber sido siempre un ejemplo digno de imitar. Si hoy puedo sentirme una persona con valores y de sólidos principios, una persona buena y con sentimientos de altruismo y entrega, es gracias a ti, a ti papá que me enseñaste a vivir con entereza y honestidad.

Tengo plena seguridad de que sigues guiando mis pasos, hoy te agradezco papá, desde lo más profundo de mi corazón lo que has hecho de mí y la confianza que me diste al decirme que "ya estás grande y sabrás lo que es bueno y lo que es malo y yo confío en ti", fue más que un voto de confianza, un desafío a no fallarte nunca. Tantos recuerdos tristes y tantos bellos recuerdos dan una suma de amor y entrega que solo tú, mi padre, me pudo brindar.

**TE AMO Y TE DOY GRACIAS  
POR HABER SIDO MI PADRE,  
"UN GRAN HOMBRE"  
AL QUE ANHELO TANTO  
VOLVER A VER Y ME ESTRECHE ENTRE SUS BRAZOS**

## ÍNDICE

PORTADA  
DICTAMEN  
DEDICATORIAS  
AGRADECIMIENTOS  
ÍNDICE  
INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

#### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

	Págs.
1.1 Contexto histórico social .....	13
1.2 Delimitación del objeto de estudio.....	20
1.3 Planteamiento del problema.....	29
1.4 Justificación.....	32
1.5 Objetivos .....	36

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1 Teorías existentes .....	39
2.2 Desarrollo de la teoría seleccionada.....	47

2.3 Desarrollo de categorías conceptuales .....	66
2.4 Características de los sujetos intervinientes .....	74
2.5 Normativa.....	86
2.6 Alternativas de solución .....	94

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

3.1 Metodología de la Investigación.....	101
3.2 Diseño y Tipo de Investigación .....	107
3.3 Trabajo de Campo .....	110
3.4 Resultados .....	125

### **CAPÍTULO IV**

#### **ELEMENTOS DE UNA PROPUESTA**

4.1 Nombre de la propuesta de intervención .....	149
4.2 Introducción.....	149
4.3 Justificación.....	151
4.4 Propósitos .....	152
4.5 Estrategias .....	154
4.6 Desarrollo de la propuesta .....	155
4.7 Cronograma de actividades .....	180

4.8 Evaluación de la propuesta .....	181
--------------------------------------	-----

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Análisis teórico del proceso.....	184
5.1.1 Importancia de la implementación.....	185
5.1.2 Solución de la problemática detectada .....	187
5.1.3 Evaluación de las formas y acciones de trabajo que favorecen los resultados	188
5.1.4 Dificultades, limitaciones y retos .....	189
5.2 Valoración crítica de los aprendizajes .....	191
5.3 Conclusiones.....	193
BIBLIOGRAFÍA .....	195

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el tema sobre la Gestión Escolar, ha cobrado renombre a causa de los bajos resultados académicos que varias escuelas públicas han logrado en los últimos ciclos escolares. La preocupación por elevar la calidad educativa en cada centro escolar, no es tarea de algunos; “Es tarea de todos” tanto maestros, directivos, autoridades académicas e incluso padres de familia.

La Gestión Escolar no es un tema nuevo dentro de la educación, lo interesante es saber trabajarlo en colectivo docente, dentro y fuera de cualquier centro educativo; de esta iniciativa nace la idea de investigar con mayor profundidad la temática y asentarlo a su vez dentro del documento de titulación, en el cual se busca encontrar una alternativa óptima de solución que ayude al mejoramiento de los procesos de aprendizaje, que eleve los logros y sobre todo llegar a poseer educación de calidad en la institución.

Para agregar un significado teórico al concepto gestión escolar, resultaría complejo, pues visto desde diversos ángulos se ha logrado encontrar infinidad de conceptos y definiciones persuadidas dentro del ámbito educativo, por lo que los actores involucrados crean su propia versión al inmiscuirla en su labor cotidiana. En progresiva al hablar de gestión escolar no es solo encerrar temas pedagógicos, sino también una adecuada organización escolar, una administración excelente de los recursos y sobre todo una eficiente participación por parte de los padres de familia, en actividades que promuevan la mejora educativa, de esta manera se trabajarán las

cuatro dimensiones escolares con los actores educativos, con el firme propósito de mejorar cada día más en materia educativa.

La problemática que enfrenta la Escuela Primaria “Miguel Alemán” es sobre todo a causa de la mala gestión escolar, provocando así otras problemáticas de importancia que impactan directamente con el desempeño laboral y por ende en los procesos de enseñanza-aprendizaje que reciben los alumnos. La mala Gestión Escolar dentro de la institución es sin duda gracias al poco liderazgo efectivo por parte de la directora, los proyectos que se crean tienen poco impacto, pierden interés al desarrollarlos en gran parte de los actores involucrados.

Dicho de otra manera; para combatir el rezago escolar y elevar la calidad educativa, es necesario aprender a trabajar verdaderamente en trabajo colaborativo, delegar responsabilidades con profesionalismo, entender y comprender las funciones directivas, docentes, padres de familia y alumnos, construyendo juntos proyectos para mejorar institucionalmente, como de manera personal, encauzarles que estos tengan un buen término educativo. El presente documento de investigación está compuesto por cinco apartados cada uno de ellos se determina, los pasos que se siguieron durante el proceso de investigación, formulación de hipótesis, recaudación de datos, propuestas y alternativas de solución.

Dentro del Capítulo I: Se encuentra “La Formulación del problema”, el cual cumple con las condiciones necesarias para que sea investigada la problemática

detectada; así mismo dentro del mismo capítulo están propuestos los propósitos principales a desarrollar integralmente en esta investigación.

El Capítulo II: se compone por el “Marco Teórico”, dicho capítulo habla acerca de las teorías científicas que pudieran dar sustento a la existencia de la problemática en la institución, estas aportan bases sólidas para la construcción de posibles alternativas de solución, de estas teorías, más adelante se elijen las que mejor han de resultar, diciendo así que son las teorías que brindan mejores expectativas de éxito y erradicación total o parcial de la problemática.

También dentro de este capítulo se localizan los agentes educativos que son objeto de estudio, reglamentaciones por las cuales se rigen en el sector educativo y con mayor relevancia el papel que fungen dentro de la Gestión Escolar. En este capítulo también se ofrecen parcialmente alternativas de solución al problema ¿Qué se debe hacerse? ¿Cuándo hacerlo? ¿Cómo hacerlo?

En el Capítulo III: aparece la “Metodología de investigación”, esta establece el tipo de investigación que se realizará, la hipótesis que se trata, las variables que intervienen, los instrumentos de medición, que luego se utilizarán en el desarrollo de la misma, posteriormente aparecen los apartados sobre el trabajo de campo, los agentes intervinientes y algunos datos relevantes, la graficación y evaluación que ha posterior vendrán a enriquecer de manera eficaz este proyecto de tal forma que rinda los resultados éxitos que se anhelan obtener con la aplicación de la propuesta.

El Capítulo IV: incluye Elementos que debe conformar la propuesta desarrollar, comenzando con la designación del nombre, se establece el tipo de trabajo que se realizará para el caso será: un curso taller, la justificación de su existencia, los objetivos tanto general como particulares, las estrategias a utilizar, la descripción del curso; culminando con la redacción de los planes de clase de cada una de la sesiones a desarrollar y la evaluación de las mismas.

Durante el Capítulo V: se abordará de manera significativa las “Conclusiones”, que proyectan los aprendizajes logrados durante este proyecto, aunado a ello se enriquece con reflexiones personales, colectivas, las cuales fijan un rumbo más definido, estable guiando el trabajo diario de forma que se alcancen las metas u objetivos institucionales, delegando oportunamente la toma de decisiones que favorezcan el crecimiento personal, profesional y colectivo.

De igual manera también existe un apartado especial cuyo nombre recibe “Bibliografía”, en el cual se sustenta la filosofía idónea utilizada durante esta investigación, reconociendo así su existencia y a su vez sugerir por medio de investigaciones ideales soluciones, bajo la expectativa de seguir investigando ante incógnita de encontrar respuestas factibles a situaciones problema.

Este proyecto culmina con el apartado denominado “Anexos”, en el se presentan instrumentos utilizados para recaudar información, los cuales sirvieron de andamiaje para partir a la creación de una propuesta que erradicará o disminuyera en gran medida la problemática que dio origen a esta investigación.

# CAPÍTULO I

## FORMULACIÓN DEL

### PROBLEMA

## 1.1 Contexto histórico social

Considerar que en algunas escuelas aún concurren funciones didácticas con tendencias hacia la educación tradicionalista, sería una manera de señalar que la educación no ha experimentado ninguna evolución. Sin embargo existen algunos profesores que todavía se niegan a cambiar sus técnicas de enseñanza-aprendizaje porque los resultados que obtienen no son malos; aunque podrían ser mejores si se utilizan didácticas, técnicas, estrategias, etc., encaminadas a alumnos de todo tipo, para que el proceso educativo siga tendencias más modernas.

El gran rezago educativo en la zona rural y urbana marginal en México encuentra su antecedente en el Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), que es un organismo descentralizado, de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por decreto presidencial el 9 de Septiembre de 1971, modificado mediante el diverso del 11 de Febrero de 1982, con el objeto acercar recursos complementarios, económicos y técnicos, nacionales o extranjeros para aplicarlos al mejor desarrollo de la educación en el país, así como a la difusión de la cultura mexicana en el exterior (Conafe, 2001).

De CONAFE se desprenden los programas Compensatorios que son un conjunto de acciones encaminadas a contrastar y corregir las desigualdades producidas por el sistema educativo, la política social y económica. Con el objeto

de abatir las disparidades en atención a la demanda, a fin de mejorar las oportunidades de acceso y permanencia en los servicios educativos de los niños y las niñas de las escuelas rurales e indígenas de localidades aisladas y de difícil acceso y de zonas urbano-marginal, el gobierno federal lleva a cabo Programas Compensatorios con el objetivo de abatir el rezago educativo.

A nivel federal por medio de estos programas se intenta mejorar la Calidad de la Educación rural en nuestro país, abatir un poco el rezago en esta materia y contribuir de alguna manera en el mantenimiento y fortalecimiento de las Escuelas Multigrado que se encuentran en una clara desventaja en materia administrativa, pedagógica, organizativa y participación comunitaria.

A pesar de estas iniciativas los resultados no han sido los esperados. El desempeño escolar en México es pobre, los alumnos mexicanos obtienen bajos lugares en materia de medición de conocimientos con otros países. Se considera pobre en relación a la distribución generosa que otorga el gobierno a educación, de manera directa se encuentra la inversión del Producto Interno Bruto (PIB), el presupuesto federal y aunado a ellos las aportaciones privadas, se invierte demasiado y se cosecha poco, el gasto total en educación es alto, por tanto el bajo rendimiento escolar no se puede atribuir a la falta de dinero; el problema radica en cómo está organizado el sistema educativo.

Claro está, no se trata de dinero sino de construir un sistema educativo mexicano que garantice la igualdad y equidad en el reparto de recursos

destinados para brindar una mayor Calidad a la Educación que ofrece nuestro país. El compromiso del Estado mexicano por atender necesidades básicas de aprendizaje hasta entonces no satisfechas.

Son dos las dimensiones básicas de este compromiso público: poner la educación al alcance de las poblaciones marginales todavía no atendidas; es decir ampliar la cobertura en educativa y sobre todo elevar la calidad, mejorando y diversificando la oferta de educación básica orientada a los sectores sociales más necesitados que habitan las zonas rurales.

La Educación Comunitaria del CONAFE y la telesecundaria apuntan a resolver la deuda educativa que tiene el gobierno con las escuelas multigrado, hablando esto en términos de cobertura educativa, los Programas Compensatorios iniciados en 1990, creados para la orientación de los recursos y fortalecimiento de capacidades en las áreas más desfavorecidas del sistema de educación básica.

Dichos programas se ejecutan desde la base central CONAFE en coordinación con los gobiernos de cada uno de los estados de nuestro país. Los Programas Compensatorios se iniciaron formalmente en 1992, con el Programa para abatir el rezago educativo (PARE), mismo que solo duró cuatro años y aplicado en cuatro Estados.

En 1993 se inició el Programa para abatir el rezago en educación básica (PAREB) en otros 10 Estados. En 1996 se incorporan al PAREB ampliado los

Estados atendidos por PARE. En 1997 se inicia el Programa Integral para abatir el rezago educativo (PIARE) primero en 9 Estados y desde 1998 surge el programa (PAREIB) hasta hoy en día aplicado en el número de Estados mencionados más 8 Estados más, (Torres y Terti, pág 18-19).

PAREIB no solo destina recurso económico a las escuelas multigrado, sino que contribuye a la creación de una forma de Gestión Escolar para las instituciones. El programa es sumamente importante para la vida escolar de las escuelas multigrado, mismo que no ha sido suficiente para mejorar la calidad de la educación en las comunidades rurales; especialmente en el nivel primaria, para poder suministrar el trabajo de los docentes, ordenar las participaciones de los padres de familia e involucrar de manera directa a las autoridades educativas de cada región.

El PAREIB es en buena medida el soporte de la educación rural y urbano marginal porque enfatiza y destina recursos en áreas medulares de su educación. El objetivo de este programa, es sin duda alguna “mejorar la calidad de la oferta educativa”, para contribuir a que la población de edad escolar básica que habita en zonas de alto rezago social educativo, permanezca y concluya exitosamente su educación básica.

A pesar de los apoyos brindados gubernamentalmente hablando y de asociaciones diversas plasmadas en diversos proyectos, es de recalcar que en las Escuela Multigrado no se ha logrado obtener los resultados esperados, en

cuestión de organización las escuelas no funcionan como un verdadero equipo de trabajo. Los consejos escolares no funcionan, el papel como director es meramente administrativo, puro lleva, ordena, trae papeles, que en determinadas cuentas resultan de poco interés y por ende el proyecto escolar se encuentra olvidado, añadiendo aún más, los padres de familia participan poco en el funcionamiento adecuado de esta institución.

Es urgente empezar a darle una nueva dimensión a la Gestión Escolar de las escuelas primarias rurales de nuestro país, es prioritario hacer funcionar los consejos escolares, realizar evaluaciones internas cotidianamente, se deben proponer estrategias y actividades didácticas que tiendan hacia objetivos comunes. Es importante hacer funcionar la comunidad escolar en total armonía, es prioridad organizar el funcionamiento adecuado de las escuelas multigrado que trabajan en el medio rural, no solo para incrementar su productividad y su nivel académico, sino para lograr sostener y mantener programas federales, estatales y municipales que contribuyan al mantenimiento, sostenimiento y buen funcionamiento de este tipo de escuelas.

El modificar ciertos esquemas del proceso enseñanza-aprendizaje no implica desechar por completo ideas tradicionales, también lo anterior tiene cosas buenas por ejemplo; el Internet proporciona a la educación la capacidad de generar y utilizar una cantidad extraordinaria de conocimientos de cierto modo fugaces, aunque el libro no pierde con ello su efectividad, pues se pueden hacer notas y se puede transportar. Simplemente hay que pensar qué haría sin libros un estudiante

que no tiene computadora ni Internet y mucho menos una laptop, de ahí que: “De esta manera, no es tan importante el producto final que emite el alumno como el proceso que lo lleva a dar una determinada respuesta” (Carretero, 2009, pág 32).

Regresando a la esencia de la enseñanza-aprendizaje, se sabe que Vigotsky, Ausubel y Piaget, han facilitado los utensilios para llegar al constructivismo, con aprendizajes significativos, con materias adecuadas para cada estudiante, según su edad. Sería importante pensar en cómo inducirlas con efectividad hacia los educandos y es aquí, donde las corrientes de la reforma educativa tienen cabida.

En distintos tiempos se han estructurado diferentes reformas educativas, que han sido causa de discusiones teórico-metodológicas respecto a la pedagogía. Tiempo atrás personal docente colaboró tanto de manera intelectual, pedagógica y sobre todo en el diseño de las transformaciones educativas, con el firme propósito de convencer a los maestros en actualizarse continuamente. Para cada tiempo los procesos de enseñanza-aprendizaje deben de resultar relevantes y pertinentes para los alumnos; en la actualidad estamos conscientes que hay que emplear argumentaciones y hacer uso del razonamiento para analizar situaciones e identificar problemas, para formular preguntas, emitir juicios y proponer diversas situaciones.

Todo se plantea con el firme objetivo de que cuando el estudiante termine su secundaria u otros niveles, haya obtenido las habilidades necesarias para la

resolución de diversas cuestiones que le den autoconfianza, le faciliten las relaciones interpersonales y de trabajo en grupo; así como hayan mejorado su capacidades cognitivas. Y, lo más importante que puedan manejar destrezas de aprendizaje en ámbitos de cambio.

El proceso enseñanza-aprendizaje, entre otros aspectos, se enfoca a provocar la reflexión en el alumno, pues con la explosión de información de unos cuantos años a la fecha prácticamente imposible, la retención de tantos datos y elementos que las tecnologías actuales nos arrojan.

En cuanto a la calidad actual de facilitadores y en mi caso personal de directora comisionada, a mayor velocidad se debe buscar la capacitación continua, teórica y práctica no sólo tecnológica, para que el proceso enseñanza-aprendizaje siga su cauce imparable. Históricamente el papel del director también se ha transformado, hoy se sabe que el dirigente de un centro de trabajo, debe saber la importancia de conocer al personal con el que se trabaja, sus cualidades, habilidades y, a veces hasta sus dones.

Es esencial valerse de la empatía para poder entender más a los compañeros, considerando que son seres humanos con virtudes y defectos, lo cual permitirá generar un mejor ambiente de trabajo. Al docente se le debe conocer en muchos espacios y por su comportamiento: en los colegiados; en las reuniones, formales y no formales; en el desarrollo de sus clases; por los

compromisos que hace y la responsabilidad que tiene; por el producto de su trabajo; por sus aspiraciones, propósitos o metas.

Como director resulta indispensable ser ejemplo de actualización y preparación constante: ser un profesional con visión, innovador, comprometido; capaz de lograr las metas propuestas y vencer los retos que se presenten, poniendo en práctica los valores para la convivencia democrática. En la actualidad es decepcionante que muchos docentes se quejen, después de ser “supervisados” por el director, tomándolo como mala experiencia u soportar exhibiciones innecesarias o no recibir retroalimentación de su trabajo.

Por ello, la importancia de este trabajo, al tratar de proponer un modelo de gestión escolar para las escuelas multigrado, basado en su proyecto escolar, de manera que se trabajaría con una herramienta que trascienda en cada una de las dimensiones que integran la gestión y que impactan directamente en la mejora de la calidad Educativa de este tipo de instituciones.

## **1.2 Delimitación del objeto de estudio**

El acceso a la educación básica está estrechamente relacionado con la pobreza y marginación que padecen los países en vías de desarrollo. Son los sectores rurales de estos países donde se agudiza en mayor proporción la situación y en donde la educación básica deja de ser un derecho para convertirse en un lujo y en contextos como el de la escuela “Miguel Alemán” turno matutino,

ubicada en una comunidad de la Secadora de Pabellón de Arteaga, Aguascalientes. Fue fundada por el Profesor Federico Esparza González y un grupo de padres de familia en el mes de Enero de 1987, pocas personas pueden pagarse el lujo a ser educados.

La población del plantel se concentra de todo el sector poniente del municipio, contando la mayoría con un nivel sociocultural y económico bajo y medio, denotado en el hecho de que por lo general el conjunto no cuenta con vivienda propia. El personal docente de la primaria se constituye de la siguiente manera: un director comisionado, 2 maestras, cada una encargada de tres grados escolares, un maestro contratado por los padres de familia que imparte la asignatura de educación física y un intendente.

La población actual en alumnados es de 59 alumnos, 31 de ellas mujeres y 28 varones, 35 alumnos para los grupos de 1°, 2° y 3°, 24 alumnos en los grupos de 4°, 5° y 6°. ¿Es la cantidad de maestros adecuada para el número de grupos existentes en el plantel?, ¿De qué depende la importancia gubernamental que adquieren las instituciones educativas?, actualmente la escuela cuenta con dos aulas, una de ellas tiene enciclomedia para los grupos de 4°, 5° y 6°, sanitarios (hombres y mujeres), una bodega, espacio para guardar material deportivo, una cancha de usos múltiples.

En general los bienes inmuebles son relativamente pocos, debido a la escasa población escolar que se atiende, opinión que proporcionan las

autoridades al gestionarles un bien u servicio para la institución. Cuenta con diferentes servicios como: agua potable, alcantarillado, luz eléctrica y diversos aparatos y equipos de uso común cómo: computadora, impresora, copiadora, sonido, televisión, video casetera, grabadora. Dichos aparatos se han logrado en el último ciclo escolar, por gestiones en el programa Escuelas de Calidad, se han alcanzado, siendo insuficientes aún para las mejoras planeadas.

Se observa como el mobiliario escolar está completo en cuanto a pupitres se refiere, el estado físico es regular en un 55%, el resto no funciona correctamente, el edificio escolar en lo general no está condiciones para laborar; ¿El estado físico del mobiliario e infraestructura escolar influyen en el proceso enseñanza-aprendizaje?.

Al igual que en la mayoría de las colonias de Pabellón de Arteaga, Ags. Cerca de la escuela es notable el fenómeno problemático mencionado por la mayoría de los padres de familia, el pandillerismo que además de generar inseguridad en las personas, propicia que algunos alumnos por más pequeñitos que sean, demuestran admiración por estas personas e incluso se involucran en actividades poco productivas y decadentes en su formación como buenos ciudadanos.

Sin duda el contexto social en que se encuentra la escuela dificulta en cierta forma la disposición de los alumnos al aprendizaje, puesto que en ocasiones no

pueden desvincularse de los problemas económicos o incluso de maltrato que viven.

Es por ello que hay que poner especial atención a las relaciones que se establecen entre los alumnos, procurando el fomento por la colaboración, respeto, tolerancia, entre otros valores humanos que fortalezcan la convivencia diaria.

A pesar de las dificultades sociales y económicas que se identifican notablemente en el contexto escolar, la institución brinda las condiciones mínimas para el desempeño escolar, no son las mejores, no las más deseables para lograr una calidad educativa que los niños merecen, pero aportan aspectos de importancia indispensable como la responsabilidad de la mayoría de los padres para que sus hijos tengan oportunidades de vida mejores a las que ellos tienen.

Ante esto es que el maestro debe adaptar sus prácticas educativas, así como los conocimientos, habilidades y actitudes que los alumnos requieren para desenvolverse eficazmente en el contexto en el que se encuentran inmersos. Como tareas ordinarias que se realizan en la escuela con el propósito de que funcione de manera regular se tienen tareas administrativas que ordenan y rigen dicho trabajo.

Entre ello se encuentra la organización de los tiempos de trabajo efectivo de acuerdo a la normativa vigente en el reglamento interior de la SEP, buscando que se aproveche la mayor cantidad de tiempo en la atención directa hacia los niños.

En el área organizativa existen aspectos peculiares por destacar y que posteriormente cobrarán importancia dentro de la dinámica escolar, por ejemplo; la directora lleva un registro permanente de asistencia de los maestros, los cuales se ausentan o salen temprano de la institución sólo por causas de fuerza mayor.

Las ausencias de los docentes se debieron a las reuniones sindicales, o para el cumplimiento de comisiones asignadas por la autoridad, para asistir a reuniones relacionadas con programas interinstitucionales, o bien por causas de salud, en cuyo caso se contó con las licencias médicas respectivas y algunos permisos económicos. Cabe aclarar que en cuestión de tiempo los maestros brindan tiempo extra para el desarrollo de tareas administrativas, puesto que en sus hogares es en donde realizan las planeaciones de sus clases, el llenado de boletas, la revisión de exámenes, atención a padres de familia, entre otras.

Conforme al reglamento establecido en las escuelas primarias el horario educativo del turno matutino es de ocho a 13 hrs para alumnos regulares, con un receso de 30 minutos a manera general, el cual se les brinda a las 11 hrs.

El rezago educativo es atendido con un horario de 13 hrs a 15:30 hrs jornada laboral apoyada al 100% por el programa PAREIB en vinculación con Programas compensatorios e IEA. El período de tiempo que el niño permanece dentro de la institución es dedicado totalmente a la enseñanza, los docentes involucran con diferentes estrategias a los educandos en su propio aprendizaje, realizando actividades dentro y fuera del aula.

La escuela toma como base para su buen funcionamiento las normas que se establecen en el manual del director del plantel de educación primaria en el cual se mencionan las principales reglas de la misma, cuando se presenta alguna situación se analizan y se da resultado en base a ellas. Las normas crean en la institución un ambiente de respeto e igualdad, lo cual favorece al compromiso educativo. Se percibe desde la organización del consejo técnico en la que las tareas y funciones se asignan en busca de un mejor rendimiento en la escuela.

El consejo Consultivo es un órgano de apoyo, estará formado por el director y el personal de la escuela. Se abocará a la realización de estudios, planteamientos y recomendaciones de orden técnico pedagógico y técnico administrativo, por medio de las comisiones de trabajo. Para lograr una participación efectiva de los integrantes del Consejo, en la formación de comisiones, “el director deberá considerar los intereses y preparación académica de los docentes”.

Por lo tanto en la escuela “Miguel Alemán” el personal docente tiene bien definido la tarea a realizar durante el año escolar, aunque de manera meramente administrativa se organizan por comisiones decidiendo dejar a cada maestro las ya atendidas en años anteriores debido a su buen trabajo y desempeño en cada una de ellas.

Los docentes estuvieron de acuerdo con las comisiones que se les asignaron, y se comprometieron a realizar un buen trabajo, para lograr un fin en

común, dicho propiamente entre comillas, enfocado hacia la adquisición de dominio de estrategias de enseñanza para el trabajo por competencias que les permita realizar una planeación didáctica adecuada, incluyendo actividades que fortalezcan el conocer, hacer, ser y convivir para mejorar el trabajo docente y brindarles a cada uno de los alumnos (relevancia, eficacia, equidad y eficiencia).

En conclusión la escuela no cuenta con una buena organización interna generada a través de un consejo técnico y de las limitaciones que en ella se enmarcan. Para el mejor uso y control de los materiales.

Existen comisiones que hacen responsables a algunos docentes de la institución, todo maestro tiene derecho a utilizarlos cuando sea necesario, pero al hacerlo debe tomar en cuenta que se deben usar de manera adecuada con fines educativos y sobre todo ser consciente del cuidado de los mismos.

Los educandos dentro de la institución se involucran de manera significativa en las tareas educativas por medio de la realización de actividades dentro del aula, además participan en otro tipo de acciones en programas culturales o torneos deportivos entre otros, beneficiando sobre todo su desarrollo personal de alumno y el propio, lo malo surge con aquellos que siempre esperan algo a cambio, por ejemplo: cuando se hacen las cosas bien esperan un reconocimiento y por default días de trabajo para no laborar, en ocasiones suelen olvidarse de su labor institucional, inmiscuyéndose sólo en el recibir el reconocimiento de autoridades escolares.

Por otra parte hablando del aspecto pedagógico, en relación al alcance educativo, se muestran los siguientes resultados en el ámbito de la lectura, como factor de suma importancia en el aprendizaje significativo. Los docentes brindan a los educandos un trato digno, creando a su vez un ambiente de confianza y amistad, la relación que se tienen con los alumnos es humana y favorece en gran medida el aprecio por la institución y los integrantes de la misma, aunque sigue faltando algo que unifique los ideales.

Joan Dean (1993) menciona que las diferencias en los niños son evidentes, debido a que cada uno posee ideas, intereses, conocimientos y experiencias desiguales e invaluable. Por ello en atención a la variedad de ideologías entre la población escolar se dan diferentes situaciones problemáticas que provocan conflictos entre los mismos, por lo tanto las autoridades educativas (Maestros y director), se dan a la tarea de investigar qué es lo que provocó la situación, platicando con los involucrados, más como no poseen la especialidad se dificulta en ocasiones resolver correctamente cada situación.

En la actualidad las normas educativas aplicadas merman mejorar la Calidad educativa, pues toman a mal que se quiera corregir las conductas de los alumnos; se invierten los papeles y empeoran las situaciones de conflicto.

Para contribuir al logro de los objetivos educativos referentes a la escuela primaria, existe un órgano de apoyo denominado supervisión de zona, el cual tiene como función principal orientar, promover, organizar y estimular la participación de

la comunidad educativa, como elemento del cambio social, desarrollando una serie de actividades de asesoría y orientación con relación a los aspectos que son susceptibles de supervisar en el interior del plantel y que involucran tanto al director de este como el personal a su cargo.

Sin embargo no resultan las asesorías como se planean, no se saca el provecho deseado, hace falta interactuar aún más, ser más profesionales y verlas siempre por intereses comunes, la generalidad de los docentes asisten a capacitaciones solo por obligación u cumplimiento de horario.

Las visitas de supervisión solo concluyen en observar el trabajo que realizan los docentes y las evidencias que tengan del mismo; se cercioran de que cuenten con instrumentos de evaluación y de que tengan al corriente su documentación, recalcando una vez más el trabajo administrativo y la práctica social se queda al olvido.

Hoy en día es posible reconocer, que estas habilidades de ser director, al menos en la institución de estudio, se encuentran en un aspecto algo rudimentario, tedioso, ya que el puesto es ocupado por mi persona, como una necesidad urgente de cubrir el lugar por parte de las autoridades educativas, la problemática administrativa, pedagógica y sobre todo de gestión escolar comprende el principal reto organizativo dentro de la escuela primaria. Se carece de experiencia, de tiempo, de capacitaciones, de entablar gestiones a diversas instancias que pueden mejorar el logro educativo, de apoyo estatal, federal, de infraestructura, de

conocer y dominar ampliamente el perfil adecuado que debieran poseer los actores educativos, en sí de mil y más cosas.

### **1.3 Planteamiento del problema**

La falta de igualdad y equidad en las escuelas multigrado de nuestro país impactan de manera directa en el plano educativo, generando desigualdad de oportunidades entre el ámbito urbano y el rural. La desnutrición infantil, la falta de empleo, la inseguridad son los problemas que provocan posteriormente más dificultades en nuestras instituciones.

En los años actuales viven en condición de de pobreza extrema y no extrema. Estas son claras desventajas a las que se enfrentan las escuelas primarias de las regiones rurales con respecto a las primarias de las zonas urbanas, independientemente de los factores sociales, económicos y culturales, el acceso a los medios de información y los grandes problemas de desnutrición y salud.

En las escuelas rurales los maestros atienden más de un grado a la vez (por lo general las escuelas multigrado cuentan con poco personal, aunado a esto uno de ellos tiene la comisión de ser el director y entre todos cubren las funciones de maestro de educación física, artística, computación, la función de intendente, de bibliotecario y algunas más que surjan con el paso. Entonces: ¿De qué manera la

gestión escolar efectiva y vanguardista permite mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje de la escuela multigrado?.

Es muy bajo el rendimiento escolar de las Escuelas Multigrado en las zonas rurales y peor aún cuando las escuelas se ubican en zonas con urbanas, los programas federales, estatales y municipales son insuficientes para abatir el rezago de estas escuelas y contribuir un poco a aminorar la inequidad y desigualdad del sistema educativo nacional, es por ello que este trabajo se propone contribuir al diseño de una nueva Gestión Escolar para las Escuelas Multigrado, sobre todo partiendo (como una primera parte) de replanteamiento de su funcionamiento a partir de su Proyecto Escolar, para incrementar la Calidad de la Educación ofertada en este tipo de planteles.

La idea primordial es trabajar directamente con el Proyecto Escolar y proponer un nuevo modelo de gestión escolar, de acuerdo a las características y necesidades escolares, es idóneo hacer que el proyecto de cada escuela integre a la comunidad escolar, se trabaje conjuntamente en el logro de metas y objetivos, para que en posteriores ocasiones se pueda retomar con mayor facilidad el trabajo por otros docentes, en sí se pretende darle funcionalidad a algo que se veía como trámite burocrático y era intrascendente para la vida adecuada y exitosa de las Escuelas Multigrado.

La transformación de la Gestión Escolar, mediante un proyecto de mejoramiento de la escuela multigrado, constituye uno de los componentes

centrales de la Calidad Educativa. A través del proyecto, se trata de instalar la cultura de la planificación y gestión estratégica en las escuelas públicas de educación básica, considerando sobre amplio margen las cuatro dimensiones.

El Proyecto Escolar para mejorar la Gestión Escolar no consiste sólo en la formulación de un documento sino que tiene sentido como un proceso que se construye de manera colectiva y colegiada por el equipo directivo docente. Proceso que tiene un principio y que posiblemente no tenga fin, porque se reproduce de manera gradual, en cuanto va alcanzando los objetivos, se formulan otros nuevos, con la finalidad lograr la Visión y acciones planteadas en el PAT-PETE.

En este sentido, el Proyecto Escolar permite a los miembros del equipo directivo, docente, abordar, comprender y transformar de manera participativa la “cultura escolar”, las formas peculiares de hacer y conducir las actividades y procesos escolares, en la acción de construir desde el presente, las condiciones descritas en la Visión de la escuela que desean. Dentro de los limitantes que obstaculizan estos avances cabe preguntarse ¿Cómo se pretende ser entonces una institución de vanguardia?, será interesante entonces crear alternativas que nos permitan llegar a crear la institución deseada.

Por iniciativa propia algunos de los docentes se preparan, se actualizan, pero también existen quienes no le interesan. A pesar de los diferentes problemáticas detectadas creemos fielmente que si atacamos la principal nos facilitará en

tiempos posteriores lograr abatir sin duda los problemas que se vayan presentando, ya fortalecido el nexo educativo-social será difícil que los vicios se apoderen de nuestros alumnos.

#### **1.4 Justificación**

Elevar la calidad de la educación es la principal meta de la escuela primaria y esto se logra, sin duda alguna, cuando los actores (maestros, padres de familia y comunidad en general), cumplen con sus obligaciones dentro del contexto educativo.

Interesados en el mejoramiento constante de nuestra práctica docente se determina que elevar la calidad lectora de los alumnos sin duda alguna por ser esta el eje central educativo ayuda en su integración formal de conocimientos cognitivos, brinda grandes beneficios personales el saber leer y escribir bien, te asegura un futuro deseable ante la sociedad, serán capaces de resolver acorde y adecuadamente sus problemas, además de mejorar la calidad educativa, crear proyectos de mejora educativa es un beneficio más para las escuelas multigrado.

Transformar la gestión de las escuelas, promover la construcción de un modelo de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones, fortalecidas, un liderazgo compartido, un trabajo en equipo, una participación social responsable, una práctica docente más flexible que atienda a la diversidad de los alumnos; una gestión basada también en la evaluación para la mejora

continua y la planeación participativa encaminando a la escuela a ser “una institución de vanguardia” es tarea de padres y maestros formadores de la educación y responsables directos de la misma, por eso es necesario su apoyo incondicional.

Ante ello, se considera que la institución participando en proyectos de progreso tales como Programa Escuelas de Calidad (PEC) tendrá mayores posibilidades de mejorar los aprendizajes de nuestros alumnos como punto principal, a través del mejoramiento de la práctica docente y aplicación de la autogestión, al propiciar con la participación en el programa de orientaciones que permitan la sistematización de las tareas de formar excelentes ciudadanos.

Uno de los retos más importantes para el sistema educativo nacional es generar condiciones de equidad. La responsabilidad profesional y ética de los sistemas educativos estatales, para generar estrategias que fortalezcan las prácticas de enseñanza. Los maestros de esta escuela consideran que el punto central de la actividad magisterio rige a la enseñanza, pues a través de ella se busca consolidar aprendizajes significativos en los alumnos, donde claro esta intervienen varios factores tales como; el entorno, el currículo oficial de contenidos, los actores educativos, mismos que son pieza clave para mejorar la calidad educativa en las instituciones.

Los propósitos para establecer una secuencia de actividades que propicien el acercamiento de los alumnos hacia el conocimiento, el desarrollo de habilidades

y actitudes para su desenvolvimiento en la vida diaria. Por lo tanto el aprendizaje es la construcción que el niño realiza de forma continua de conceptos, habilidades y actitudes que se traducen en un desarrollo de competencias básicas que le permitirán comprender y transformar el medio en el que se desenvuelve.

Una reflexión muy acertada es sin duda la siguiente afirmación “la sociedad actual demanda el desarrollo de competencias intelectuales”, sin embargo a pesar de los esfuerzos nacionales por mejorar la calidad educativa en los centros escolares requiere de emprender con mayor esfuerzo el camino adecuado para mejorar los resultados académicos, uniendo fuerzas entre los diversos actores educativos. Los resultados a nivel nacional reflejan la amplia necesidad de mejorar, no tanto por estar en competitividad con los demás países, si no por fortalecernos cada día mejor, ante las expectativas que a diario surgen en sistema educativo.

Hablar de educación para el siglo XXI dentro del actuar educativo resulta ser un tema con mucha complejidad de abordarse y más donde todos creen tener la solución, determinante a su vez pues va estrechamente relacionado con estado financiero de cada país. ¿En qué se ha fallado como formadores de personas?, educar también se liga con los efectos de globalización que emanan de las diferencias ideológicas, para lograr realmente una buena educación repercute en la profundización de las ideas que conlleven a la adecuada reflexión sobre cómo mejorar nuestra calidad educativa nacional, puesto que se conoce muy bien cuál es la realidad educativa que atraviesa el país.

La globalización juega también un papel importante en el sector educativo refiriéndose sobre todo al proceso de expansión del capital a escala mundial, difundida intensivamente bajo la lógica de concentración del mercado internacional donde la educación es su instrumento principal para alcanzar sus metas.

En la etapa de inserción de México a los procesos de globalización y transnacionalización se distinguen por el proceso financiero, la necesidad de capitales, las reformas legales para la inserción plena de México en el comercio internacional que han derivado en los tratados de libre comercio suscritos por el país.

Estos aspectos han tenido a su vez derivaciones políticas y sociales, entre ellas las políticas educativas actuales. Los países deben asegurar a sus población la existencia de mejores oportunidades, para que sus pobladores logren alcanzar sin tantos obstáculos los éxitos deseados, deben ser capaces de ensanchar el universo de lo que pueden aprender sus pupilos, no limitarse sólo a cifras.

Se necesita con urgencia mejorar el sistema educativo nacional, que sin apoyo gubernamental solo queda en sueños vacíos. Educar en estos días obliga a idear mejores vías para acceder a la información con la capacidad de responder a cualquier situación que se plantee en el mundo.

La calidad de la educación depende de los elementos intelectuales, del conocimiento del saber, de la personalidad, de la económica, del aspecto social,

político y de la corresponsabilidad de los alumnos en su proceso educativo. La calidad depende de todo el proceso educativo, no de partes de él, por lo anterior ¿Qué necesitan las escuelas? ¿En qué se debe cambiar educativamente?.

## 1.5 Objetivos

La sociedad actual, con demandas crecientes de conocimiento nos invita a retomar los esfuerzos de padres y madres de familia, niños y jóvenes que en busca de mejores contextos requieren de docentes con las más nutridas cualidades y capacidades. Sin lugar a dudas, generar los espacios, oportunidades y recursos de formación para los ciudadanos del siglo XXI, constituye un objetivo primordial de la nueva administración, donde el compromiso, la corresponsabilidad y el deseo de una mejor calidad de vida guían nuestra tarea cotidiana.

### Objetivo general

- Diseñar un proyecto escolar que mejoré la gestión educativa de las escuelas multigrado.

### Objetivos particulares

- Conocer la opinión personal de los docentes, padres de familia respecto los trabajos de gestión y dirección de la institución.

- Integrar a la comunidad escolar bajo el proyecto escolar.
- Hacer funcionar los consejos técnicos de las escuelas multigrado para trabajar el diseño, aplicación, evaluación y seguimiento del proyecto escolar.
- Incluir a los padres de familia dentro del funcionamiento y aplicación del proyecto escolar.
- Mejorar la organización escolar y contribuir a la mejora de la Calidad educativa de las escuelas multigrado a través de su proyecto escolar, ampliando los nexos educativos entre las instituciones similares, propiciando así mayores resultados.
- Favorecer el conocimiento y valoración de la realidad multicultural regional y estatal e incentivar el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente en actividades académicas, culturales y sociales, haciendo participes a los miembros de la comunidad educativa.
- Diseñar e implementar mecanismos para abrir la escuela a la sociedad y rendirle cuentas de su desempeño.
- A través la realización de un proyecto con el nuevo modelo de gestión escolar, la calidad educativa escolar mejorará en gran porcentaje.

Biblioteca UP Bonaterra

# CAPÍTULO II

## MARCO TEÓRICO

## 2.1 Teorías existentes

**2.1.1 “México y la Educación Rural”** se comprende a la escuela que su desarrollo es el resultado de la Revolución Mexicana y que se propuso educar a los campesinos sirviendo de instrumento civilizador de las grandes masas marginadas. Se rompió con el viejo esquema de que la escuela solo educaba a los niños, al margen de la comunidad, convirtió a la escuela y a la comunidad en una sola, educando por igual a los niños, jóvenes y adultos. De esta manera la escuela rural se convirtió en: “aliada de las clases marginadas ayudándoles a solicitar ampliación u restitución de sus tierras a los ricos del gobierno” (Gasperini, 2004:78).

No solo se les enseñó a leer y escribir, sino puso a su disposición de la comunidad las disposiciones agrarias, encabezó la lucha por mejorar los salarios de los trabajadores asalariados. Realizo también la escuela rural una actividad de extensionismo al contar con la parcela escolar, la casa del maestro, el teatro al aire libre, talleres de carpintería, alfarería, tejido de sarapes u telas.

Se convirtió en difusora de la ventajas del cooperativismo, ayudó a mejorar las condiciones de vida de los campesinos al impulsar campañas de higiene, vacunación, construcción de calles y caminos, preparación de alimentos, “impulsó el deporte, la cría de animales, la inducción de nuevos cultivos y mejoramiento de los propios; formó grupos musicales, de danza y ayudo a desarrollar la unidad social con liderazgo efectivo”, (Coronel: 23).

Su principal impulsor fue el profesor Rafael Ramírez Castañeda, quien expuso los objetivos de la escuela rural: el mejoramiento de las condiciones económicas de los campesinos y de las condiciones higiénicas y sanitarias de las áreas rurales; la elevación del estándar de la vida doméstica.

Se trata esto de captar el interés de los campesinos para que la vida agrícola se convirtiera de manera natural en su modo de vida enseñando a la agricultura, la crianza de animales domésticos y los oficios e industrias rurales, digna de ser deseada y vivida. Fomentar los grandes valores culturales que encierra la vida campesina, sin los cuales se viviera como monótona y aburrida e insatisfecha. “Acabar con el analfabetismo, pero sobre todo: atacar conscientemente el problema del nuevo régimen social en el que no haya ricos ni pobres, donde todos los individuos trabajadores gocen de todas las ventajas de la vida” (Bravo, 1987).

**2.1.2 “La gestión educativa”** lejos de entenderse en el sentido tradicional como acto burocrático para administrar los asuntos escolares, puede ser concebida, desde una perspectiva integral, holística y participativa, como una estrategia para impulsar el trabajo de planeación colegiada entre los distintos sujetos sociales que forman la comunidad escolar en el ámbito de zonas y de escuelas, principalmente supervisores, directores y docentes con el objeto de lograr un adecuado desarrollo de los procesos educativos.

Por ello, esta Gestión educativa debe estar sujeta a un permanente proceso de monitoreo y evaluación. (Bass, 1998:45). Lo que se propone con este nuevo

concepto, es generar una nueva participación y colaboración del colectivo escolar para el encuentro de alternativas flexibles y aplicables, que de manera conjunta y reflexiva, directivos y maestros, administrativos, padres de familia, vayan detectando problemáticas concretas que repercuten en la formación de los educados y que por tanto requieren de enfrentarlos.

En otras palabras representa el funcionamiento y ambiente cotidiano de las escuelas, en este sentido es necesario reconocer que estos tienen también una relación estrecha en la formación y aprendizaje de los educandos, adicional a los actos pedagógicos intencionados de las aulas. De igual forma, se puede entender la Gestión Educativa como el gobierno o la dirección participativa de la escuela ya que, por las características específicas de los procesos educativos.

La toma de decisiones en nivel local y escolar es una tarea colectiva que implica a muchas personas, en este sentido es muy importante la elaboración de un Proyecto escolar, que determine la orientación de los procesos y qué será herramienta intelectual fundamental para los trabajos que se emprendan en beneficio de la institución.

Se puede definir, en este sentido a la Gestión Educativa como: “un 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 amplio aspectos para la comunidad educativa” (Murillo, 2005; 28).

El objetivo primordial de la gestión educativa es centrar, focalizar y consolidar a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Para ello la gestión Educativa: “Interviene sobre la globalización de la institución, recupera la intencionalidad pedagógica y educativa, incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo, construye los procesos de calidad para lograr los resultados deseados” (Murillo, 2006: 77).

La Gestión Escolar ve al Proyecto Escolar como medio viable y eficaz para concretar las ideas, aspiraciones, retos y objetivos que las escuelas y la zona consideran más pertinentes para enfrentar conjuntamente los problemas educativos. El Proyecto Escolar significa la posibilidad de conciliar los propósitos de la política educativa con los de la escuela y los que la zona enfrenta en su labor diaria. También la Gestión Educativa, parece implicar entre otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diversas formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, es decir, la formación de sus alumnos.

**2.1.3 “La Gestión Escolar en la Escuela Multigrado”** se traduce, en términos de organización y funcionamiento, la perspectiva educativa: articula las acciones, estrategias y recursos de que dispone la escuela para promover el

aprendizaje de los alumnos. “La gestión de estas escuelas se caracteriza por el diálogo, el consenso y la colaboración en torno a una tarea compartida expresada en objetivos claros y metas alcanzables” (Pascual, 1993:67).

En estas escuelas la toma de decisiones se sustenta en el diálogo y la construcción de acuerdos entre los participantes. Esto apuntala el trabajo conjunto, el ejercicio legítimo de la autoridad y el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Los integrantes se relacionan de manera respetuosa y justa, porque saben que la diferencia no es desventaja, sino fuente de riqueza en la construcción de la comunidad educativa, creando un clima escolar partidario del aprendizaje.

En este tipo de instituciones la norma se construye entre todos y se considera una herramienta formativa que además facilita la interacción entre las personas. Se concreta en un reglamento escolar que esclarece las funciones y su articulación. La dirección de la escuela, coordina la acción conjunta de la comunidad educativa: organiza el flujo de información, vela por el cumplimiento de los acuerdos y el desempeño adecuado de las funciones, acompaña los procesos de formación de los actores, la transformación de sus prácticas y anima a la resolución creativa de los conflictos.

Los consejos técnicos se centran en lo académico y funcionan como espacio de deliberación y toma de decisiones para la acción conjunta de la mejora de la práctica docente y la gestión educativa que la sustentan. La operación de las

escuelas incluye tiempos, recursos y espacios destinados a la solución de problemas relacionados con el aprendizaje de los alumnos.

Las soluciones se construyen sistemáticamente a partir del intercambio de saberes entre los integrantes de la comunidad convocados directamente por problemáticas específicas. Las acciones de mejora escolar se planean con anterioridad, los recursos empleados para ello es el plan anual de trabajo o mediano plazo, que define las dimensiones de la vida escolar que han de ser transformadas prioritariamente y las acciones que implica su transformación.

Los recursos se conciben como medio para promover el aprendizaje y se utilizan en función de él; se aprovechan para desencadenar la relación con los actores y se diversifican las formas de conseguirlos.

**2.1.4 “La didáctica crítica”** parte del supuesto teórico de que tanto docentes como alumnos son sujetos sociales que interaccionan con su respectiva historia afectiva, con una serie de expectativas y temores con una carga cultural e ideológica.

La escuela es reconocida como una institución social regida por normas referentes a la obligación escolar, normas que se derivan de una determinada comprensión de la realidad del entorno social y del mundo, de una intención definida de influir en la formación de las generaciones futuras y de una concepción acerca de la actividad educativa, situando siempre la intervención pedagógica del

docente en el marco institucional. “Se requiere que el maestro reconozca el conflicto y la contradicción como factores de cambio para buscar a partir de ello caminos de superación y transformación de la escuela” (Ausubel,1996).

En la enseñanza se proporcionan diversas opciones de trabajo y técnicas que propicien en los alumnos la reflexión y el análisis crítico de las experiencias sociales y conocimientos organizados. El aprendizaje se convierte en un proceso individual, inmerso en lo social (grupal), a través del diálogo, del planteamiento y esclarecimiento de las ideas acerca de los contenidos de aprendizaje.

Esta corriente es en cierto modo un rescate de la pedagogía, de la experiencia acumulada durante la búsqueda de mejores condiciones para la actividad educativa y de un mejor entendimiento de la misma. La didáctica Crítica tiene la fortuna de surgir paralela a los estudios psicopedagógicos de varios grupos importantes.

La paulatina fusión de estas contribuciones se ha venido manifestando en las escuelas llamadas: activas y modernas. El punto de encuentro de los enfoques es el Constructivismo, que aunque no es una propuesta pedagógica, sino una propuesta epistemológica científicamente fundamentada, da pie al surgimiento de nuevas corrientes pedagógicas ahora con un estorpe constructivista confiable.

**2.1.5 “El Constructivismo”** de alguna manera nos remite a la idea de que tanto los individuos como los grupos de individuos construyen ideas de cómo

funciona el mundo. Se admite también que los individuos varían ampliamente en el modo en que extraen significado del mundo y que tanto las concepciones individuales como las colectivas sobre el mundo cambian con el tiempo. Entenderemos al Constructivismo como una perspectiva epistemológica desde la se intenta explicar el desarrollo humano y que nos sirve para comprender los procesos de aprendizaje, así como las prácticas sociales, tanto formales como informales, pero facilitadoras de los aprendizajes.

Jean Piaget y el Centro de Epistemología Genética de Ginebra, con su creación, la Psicología Genética, con método propio (método clínico) y resultados contrastados por el experimento científico (Piaget e Inhelder, 1966, en Coll, 1983), proporcionan a las corrientes didácticas constructivistas una propuesta de marco epistémico muy rico, fructífero, abierto en todo momento y circunstancia a la contrastación empírica.

Los posibles efectos de las experiencias escolares sobre el desarrollo personal del alumno están fuertemente condicionados, entre otros factores de inteligencia, educación e impacto social, por su competencia cognitiva general contractan múltiples enseñanza en el sector educativo.

La psicología genética ha estudiado este desarrollo (Piaget e Inhelder, 1969, Delval, 1983; Coll, 1983), han puesto de relieve su experiencia de estadios, que con fluctuaciones de los márgenes de edad, son relativamente universales en su orden de aparición.

A cada uno de los grandes estadios de desarrollo corresponde una forma de organización mental, una estructura intelectual, que se traduce en unas determinadas posibilidades de razonamiento y de aprendizaje a partir de la experiencia. Los posible efectos de las experiencias escolares sobre el desarrollo personal del alumno están igualmente condicionados en gran medida por los conocimientos previos pertinentes con los que inicia su participación en las mismas” (Ausubel, 1996).

El alumno que inicia un nuevo aprendizaje escolar lo hace siempre a partir de los conceptos, concepciones, representaciones y conocimientos que ha construido en el curso de sus experiencias previas (conocimientos de origen no perceptivo), es decir siempre parte de sus conocimientos previos, los cuales renovará con el paso del tiempo.

## **2.2 Desarrollo de la teoría seleccionada**

El Constructivismo y la gestión educativa son los enfoques educativos que se han elegido como fundamento de esta propuesta, por ser estas las que establecen las concepciones más claras, precisas y sustentadas acerca del aprendizaje, de la enseñanza, de los propósitos, de los contenidos y el sentido de la gestión educativa.

Esta una propuesta pedagógica que se propone como fundamento principal, considerar de su competencia, el análisis de los fines de la educación y dejar de

considerar que su tarea central es la guía, orientación, dirección u instrumentación del proceso de aprendizaje, en el que sólo se involucra al docente y estudiante.

**2.2.1 “El constructivismo”** supone desarrollar en el docente un auténtica actividad científica, apoyada en la investigación, el espíritu crítico y la autocrítica.

En el sentido Didáctico, dos condiciones tendrán que cumplir la investigación en el aula: diluir la diferenciación entre el sujeto y el objeto; los directivos, docentes y alumnos deberán mantener una distancia suficiente de respeto a los hechos y procesos que son motivo de estudio, pero también experimentar directamente el efecto a las acciones emprendidas, del trabajo realizado y gestionado.

Así tanto directivos, equipo docente y alumnos son sujetos que investigan una realidad de la que forman parte, y por ende, objetos de su propia investigación, así como propiciar un juego simultáneo, alterno de reflexión y acción según lo exija cada problemática que se presente respectivamente de elaboraciones teóricas o conceptualizaciones, de retorno a la realidad de la que surgieron y a la que se pretende transformar.

Otro aspecto que relaciona transformación y crítica es el tema de aprendizaje, según la didáctica crítica tanto en la escuela tradicional como la tecnológica colocan el punto central en el aprendizaje individual, en la

competencia y en la prolongación de los roles estereotipados, la forma de modificar estos aspectos consiste en asumir una visión grupal del aprendizaje.

En este sentido se afirma: “que toda propuesta didáctica basada en el constructivismo aborda el problema de las interacciones estereotipadas entre directivos, docentes y alumnos, es la del trabajo en grupo a partir de la concepción de aprendizaje grupal” (Nassif, 1980: 17).

Incluso el aprendizaje tiende a producir certezas, verdades: pues es un proceso de esclarecimiento, de elaboración de veridades que se produce entre los hombres y lo individual.

A pesar de que la suma de esta visión de la interacción en la aula y por ende en la institución escolar, el papel central del proceso lo sigue teniendo el maestro, pues conceptualmente, él dirige el proceso cognitivo en búsqueda de la verdad, aunque se le adjudiquen acciones de coordinador o monitor, una mirada rápida de la metodología propuesta por el “constructivismo” permite validar esta información.

Las situaciones de enseñanza implican un reconocimiento profundo de las características del grupo, serán la expresión operativa de las estrategias docentes, las cuales deben incidir de manera constante en el aprendizaje, al mismo tiempo que el maestro y el alumno participen en la determinación de los contenidos de enseñanza, los cuales deberán ser la columna vertebral de los planes y programas de estudio.

Debe existir flexibilidad al seleccionarlos tomando en cuenta que no pueden ser presentados como algo determinado y comprobado, están sujetos al cambio y al enriquecimiento continuo, tal cual se afirma. “La realidad y el conocimiento cambian constantemente. En la actualidad la información y el contenido de los programas caducan más rápidamente. Existe pues, una necesidad de actualizar información y enriquecerla constantemente” (Morán, 1980: 46).

Por lo tanto, se deben presentar los contenidos lo menos fragmentados posible y promover aprendizajes que impliquen operaciones superiores del pensamiento, como son los análisis y la síntesis, así como las capacidades críticas y creativas. Al respecto se puede entonces afirmar que el conocimiento es complejo, pues ningún acontecimiento se presenta aisladamente. Se requiere buscar las relaciones e interacciones en que se manifiestan y no presentarlo como fragmento indispensable y estático.

Con respecto al aprendizaje, desde esta perspectiva se conceptualiza no como un estado del sujeto, sino como un proceso de construcción, en donde es el propio educando, que de manera gradual se va apropiando del objeto de conocimiento, interactuando de manera activa con los hechos y experiencias previas y los acontecimientos novedosos para ellos.

Los objetivos de aprendizaje deben ser amplios y significativos, determinados sobre todo por la concepción que se tenga del aprendizaje y de la enseñanza, serán a la vez punto de partida y punto de llegada, orientando las

acciones del maestro y del alumno en su proceso de consecución. Se recomienda que se expresen con claridad los aprendizajes que se expresen con claridad los aprendizajes que se pretende alcanzar y formularlos de la tal manera que integren el objeto de conocimiento que se pretende estudiar.

El constructivismo aplicado a la educación se concibe como un amplio cuerpo de teorías que tienen en común la idea de que las personas, tanto individual como colectivamente, “construyen” sus ideas sobre su medio físico, social o cultural. De esa concepción de “construir” el pensamiento surge el término que ampara a todos.

Puede denominarse como teoría constructivista, por tanto toda aquella que entiende que el conocimiento es el resultado de un proceso de construcción o reconstrucción de la realidad que tiene su origen en la interacción entre las personas y el mundo.

Por tanto, la idea central reside en que la elaboración del conocimiento constituye una transformación más que una descripción de la realidad.

Dicha propuesta también se caracteriza por su rechazo a formulaciones inductivistas o empiristas de la enseñanza, es decir, las tendencias más ligadas a lo que se ha denominado enseñanza inductiva por descubrimiento, donde se esperaba que el sujeto en su proceso de aprendizaje, se comportará como inventor.

La misma perspectiva vista en caso contrario, el constructivismo rescata, por lo general, la idea de enseñanza transmisiva o guiada, centrando las diferencias de aprendizaje entre lo significativo y lo memorístico. Cuando se habla de “construcción de los aprendizajes” nos referimos a que el alumno, para aprender realiza diferentes conexiones cognitivas que le permiten utilizar operaciones mentales y con la utilización de sus conocimientos previos puede ir armando nuevos aprendizajes.

El profesor tiene un rol de mediador en el aprendizaje, debe hacer que el alumno investigue, descubra, compare y comparta sus ideas. Para una acción efectiva desde el punto de vista del constructivismo, el profesor debe partir del nivel de desarrollo del alumno, considerando siempre sus experiencias previas.

El trabajo escolar debe estar diseñado para superar el memorístico tradicional de las aulas y lograr un aprendizaje más integrador, comprensivo y autónomo. La práctica del aprendizaje comprensivo arranca de una muy concreta propuesta: partir siempre de lo que el alumno tiene, conoce, respecto de aquello que se pretende aprender. Sólo desde esa plataforma se puede conectar con los intereses del alumno, y este puede remodelar y ampliar sus esquemas perceptivos.

Al respecto se han manejado diversas concepciones que fortalecen estas afirmaciones. “La actividad escolar debe tener en cuenta lo que el alumno es

capaz de aprender por sí solo y lo que es capaz de aprender con el apoyo de otras personas” (Vygotsky, 1977).

Si el nuevo material de aprendizaje se relaciona de forma sustantiva y no arbitraria con lo que el alumno ya sabe, es decir, si es asimilado a su estructura cognoscitiva, estamos en la presencia de un aprendizaje significativo. Mediante la realización de aprendizajes significativos, el alumno construye la realidad atribuyéndole significados.

La significatividad de los aprendizajes (hechos, conceptos, destrezas o habilidades, valores, actitudes, normas, etc.) está fuertemente vinculando la realidad cognitiva con su funcionalidad, esto dicho de otra manera, es que puedan ser efectivamente utilizados cuando las circunstancias en las que se encuentra el alumno así lo exijan u se necesiten ejercer en su vida social.

Cuanto mayor sea el grado de significatividad de aprendizaje realizado en apoyo a adquirir conocimientos, tanto mayor será su funcionalidad.

El proceso mediante el cual se produce el aprendizaje significativo requiere una intensa actividad por parte del alumno, que debe establecer relaciones entre el nuevo contenido y los elementos ya disponibles en su estructura cognoscitiva, juzgar y decidir la mayor o menor pertinencia de éstos, matizarlos, reformularlos, ampliarlos o diferenciarlos en función de lo aprendido; etc. Esta actividad es de naturaleza fundamentalmente interna. (Ausubel, 1996: 123).

Aprender a aprender, sin lugar a duda es el objetivo más ambicioso pero irrenunciable de la educación escolar, equivale a ser capaz de realizar aprendizajes significativos por sí solo, en una amplia gama de situaciones y circunstancias, porque como estrategia cognoscitiva buena, es la exploración y el descubrimiento de la verdad, (Delors 1996:198).

**2.2.2 “La gestión educativa”** la gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado.

Se define a su vez como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar, siempre se piensa en mejorar tanto las prácticas docentes, como la metodología de enseñanza- aprendizaje, con el firme propósito de crear individuos seguros capaces de planear su proyecto de vida, en cuál se rindan con efectividad los éxitos soñados.

Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una

organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

El concepto gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y de aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o para explicar tales fenómenos.

Gerstner (1996), atinadamente, señala que toda aquella escuela que quiera ser exitosa deberá contar con un líder efectivo.

En realidad, el liderazgo efectivo es el rasgo que distingue a las mejores escuelas; en toda escuela que ha mejorado drásticamente el desempeño de los alumnos, que ha cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay individuos visionarios y empeñosos que muestran el camino.

En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a conocer, lo que demanda la creación de conceptos y de categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es distinguir las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, de su análisis crítico y de su interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y de actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarlas, es decir, para enriquecer la acción y para hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; es eficaz, porque logra los propósitos y los fines perseguidos, y pertinentes, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de auto transformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso). Gracias al proceso de

innovación de la gestión, se han generado conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos.

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: institucional, escolar y pedagógica.

Al respecto, Morán (2008) afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son el trabajo en equipo, la buena comunicación, la adecuada visión y planeación, el apoyo de colaboradores y la libertad de acción, entre otros.

La gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y la multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y de fenómenos que suceden al interior de la escuela (SEP, 2001), se entiende por gestión escolar.

Una premisa fundamental en el proceso de cambio es entender lo que sucede al interior de la escuela, para decidir qué acciones deben permanecer en ésta, cuáles deben ser cambiadas, cuáles eliminadas y qué cosas nuevas se requiere hacer.

La dinámica escolar es compleja y resulta poco probable que se identifiquen los elementos señalados si se intenta ver la totalidad de lo que sucede en ella, por

lo que es necesario analizarla por partes; una manera de hacerlo es “dividir” esa realidad escolar en fragmentos, lo que permitirá observarla a detalle para emitir juicios de valor y tomar decisiones claras.

Por ello, para aproximarnos a la realidad escolar y a sus formas de gestión ésta se clasifica en dimensiones. Desde el punto de vista analítico, las dimensiones son herramientas para observar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y del funcionamiento cotidiano de la escuela (Sep, 2009:98).

Las dimensiones de la gestión son el marco donde cobran vida, se relacionan y rectifican, tanto los aspectos señalados en los Estándares de Gestión para la Educación Básica, como los rasgos inherentes a los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Es precisamente, a través de estas “ventanas” por donde se puede observar la dinámica, interactiva y vertiginosa de la realidad educativa desde lo institucional, lo escolar y lo pedagógico.

Las dimensiones para hacer el análisis de la gestión de la escuela son cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social. A continuación, se describen los contenidos que caracterizan a cada dimensión, mismos que sugieren reflexión y análisis para reconocer lo que sucede en la dinámica cotidiana; los resultados de este ejercicio de evaluación permitirán identificar la situación actual de la escuela.

**Dimensión pedagógica curricular:** Revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza puede llevar a reconocer la relación entre el significado y la práctica que ejerce cada docente. Las formas o estilos para enseñar a los alumnos muestran el concepto que tiene cada profesor acerca de lo que significa enseñar y determina las formas que se ofrecen a los estudiantes para aprender. Los docentes son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades.

Las formas y estilos de enseñanza de cada maestro pueden apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender, (Sep, 2008:127).

En virtud de lo anterior, la mejora de los aprendizajes de los estudiantes constituye en sí misma, el sentido y la perspectiva de la evaluación; en esta dimensión se requiere de la autoevaluación docente sobre su hacer profesional, pues los resultados de sus alumnos son, en gran medida, producto de su práctica cotidiana. El profesor debe ser capaz de crear ambientes de aprendizaje exitosos que emerjan de las capacidades y condiciones propias de la situación concreta de cada comunidad educativa.

Para ello, debe considerar los estilos de aprendizaje de los alumnos, es decir, reconocer las formas con las cuales se desarrollan mejor y hacen uso de

herramientas cognitivas, como la observación, el razonamiento, el análisis, y la síntesis, entre otras. Además, debe tomar en cuenta las aptitudes y los ritmos de aprendizaje de sus alumnos, es decir, reconocer sus capacidades en tiempo y forma para desarrollar óptimamente las competencias comunicativas, de exploración y comprensión del mundo natural y social, de pensamiento matemático, de desarrollo personal y para la convivencia; campos formativos que delinean el perfil de egreso que se espera alcanzar en la educación básica nacional.

Tener conciencia de la diversidad de sus alumnos (Sep, 2008) permite a los maestros implementar alternativas pedagógicas dinámicas, flexibles, diferenciadas y plurales. Ante las exigencias educativas actuales es preciso, como colegiado, profesionalizar las prácticas docentes para facilitar el desarrollo de competencias en sus alumnos, que generen oportunidades para una mayor y mejor aplicación de los aprendizajes adquiridos en el aula, en la escuela, en su comunidad y en el contexto social próximo.

**Dimensión Organizativa:** Esta dimensión considera la interrelación del colectivo docente y de éste con los padres de familia.

En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que supone más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

Las organizaciones profesionales que respalda su proceder en un código de ética bien cimentado, se aseguran de colocar en el centro de las decisiones a los beneficiarios del servicio y a la misión institucional para su cumplimiento, cuyo núcleo central se relaciona con ellos.

Un criterio fundamental es el que tiene que ver con el logro educativo. Si todas las decisiones obedecen a este criterio, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados serán superiores a los que actualmente logran, porque la organización buscará promover nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela pública mexicana.

Se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes no generalizables, pero sí prevalecientes el ambiente de aula y escolar resulta poco favorable para la profesionalización del personal y, en consecuencia, para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; no se consigue la participación de todos los alumnos ni de los padres de familia en las tareas de la escuela para su mejoramiento, por lo cual difícilmente se obtendrán resultados satisfactorios (Sep, 2009).

Las organizaciones escolares que asumen profesionalmente la misión que les ha sido encomendada y tienen su propia visión respecto de lo que quieren obtener como resultados de calidad, se esfuerzan sistemáticamente por mejorar

sus procesos y resultados. Siempre encuentran oportunidades de mejora, se organizan para concentrarse en lo importante y buscan estrategias para impedir que lo urgente se convierta en la prioridad, dan seguimiento sistemático a los acuerdos y asumen compromisos de acción. Evalúan con periodicidad sus avances, modifican aquello que no contribuye con lo esperado y utilizan la autoevaluación como herramienta de mejora y sus indicadores como las evidencias de logro.

**Dimensión Administrativa:** El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y de los directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa (Bolívar, 2000).

**Dimensión de Participación Social:** Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde

se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y las organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

Conviene revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos. Un punto clave que puede favorecerlas es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio del ciclo escolar, así como de lo que los profesores se proponen lograr en relación con los aprendizajes de los alumnos al término del ciclo escolar, y cómo la familia puede apoyar para que esto suceda (Benavides, 1998).

Otro de los factores involucrados en la gestión educativa es sin duda el tipo de liderazgo que se maneja en las instituciones, mismo que el liderazgo se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario admitir la existencia de una estructura organizativa, donde hay una micro política que determina el rol de los actores, para poder identificar

otros liderazgos. Pensar en el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo.

No obstante debe advertirse que en cada institución o instancia educativa suele haber liderazgos no reconocidos o no compartidos, por lo que es necesario considerar las competencias que ofrece cada uno de los actores escolares y aprovecharlas para fortalecer la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de algunos de los procesos, con el fin de favorecer el involucramiento y el compromiso sostenidos de todos los involucrados, para mejorar nuestros resultados educativos.

Este componente pretende plantear esas y otras preguntas, asumiendo que puede haber muchas respuestas, por ejemplo, de quien ejerce un liderazgo institucional que no precisamente está determinado por un nombramiento, sino que lo construye y lo aplica día a día; o de quien tiene un liderazgo natural, más no oficial, es decir, quien es líder, pero no directivo; o bien, de quien no es líder por considerarlo un atributo, que no le corresponde o que no puede desarrollar; son situaciones diferentes que dan cuenta de que existen valores del liderazgo por descubrir y, más aún, por aprovechar.

Textualmente, cuando se aborda el tema de liderazgo se asocia al directivo, esto parte de investigaciones hechas con quienes de manera regular lo ejercen, que son precisamente los directivos; no obstante, en estas investigaciones citadas por Loera (2003).

Se ha encontrado que una “buena escuela” no sólo parte de tener “un buen director”, sino que el éxito de éste, está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución, aún prescindiendo de la presencia física en determinada actividad escolar; esto es; se delegan responsabilidades, se comparte el compromiso y se potencia a otros para que actúen e intervengan. El liderazgo es: “La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo”.

Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable, 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) Capacidad para inspirar (el objetivo) y 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas. (Loera, 2003).

El liderazgo directivo efectivo es definido por Kotter (1990) como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y se ocupa del desarrollo de los procesos, al igual que de las personas. Así, prevalece un interés superior por lograr los objetivos y por cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos.

Estas teorías aciertan efectivamente en la propuesta de intervención por la cual se ha decidido aplicar, en el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la “forma” peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo.

La manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje con apoyo de la enseñanza y los nexos con la comunidad donde se ubica la institución, ya que el entorno determina ambos procesos y en la que mi opinión veo más completa, con profundización asertiva respecto a ideologías y sugerencias que apoyarán este proyecto de trabajo haciendo partícipes a las cuatro dimensiones de trabajo.

Las cuatro dimensiones son importantes por sí mismas, y al ser parte del todo se encuentran interrelacionadas; sí se quisiera dar un ordenamiento a las mismas, la dimensión pedagógica curricular ocuparía un papel preponderante, porque es preciso focalizar los quehaceres de todas las dimensiones en torno a los aspectos académicos, referidos al enseñar y al aprender (Bernal, 2001: 112).

### **2.3 Desarrollo de categorías conceptuales**

**El Proyecto escolar** facilita el logro de los aprendizajes mediante estrategias didácticas significativas donde el alumno crea, construye su propio conocimiento, siendo el maestro un guía para éste. Pretende buscar la solución del o los

problemas detectados en la escuela mediante un enfoque compartido que articule actividades de enseñanza, de funcionamiento escolar y de mejoramiento de otras tareas cotidianas con la participación de todos los involucrados en la tarea educativa (Zubiría, 2006).

El proyecto escolar es una propuesta pedagógica que todo docente hace al inicio del ciclo escolar para el mejoramiento de las dificultades y necesidades que observó en determinada área o asignatura en sus alumnos.

También el proyecto escolar es una estrategia de trabajo que convoca a los maestros para abordar los retos actuales con base en su experiencia y profesionalización e involucrar a los demás agentes de la comunidad educativa en el cumplimiento de la misión de la educación primaria, es decir se promueve una nueva relación entre los miembros de la escuela (Loera, 2003; 45).

El concepto a usar será el de (Loera 2003) por ser el más completo para este apartado puesto que aborda que el proyecto escolar es un instrumento que se desarrolla en cuatro etapas: diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación.

Lo más importante de un proyecto escolar es que en él, se planteen objetivos vinculados con los propósitos de la educación primaria, se establezcan los resultados que se obtendrán a corto y mediano plazo, así como estructuren estrategias posibles de realizar consolidación del equipo de profesores, situación que va logrando a lo largo de la historia en la escuela.

**Alumno:** no es solamente una persona, sino un concepto, en el hecho que toda cultura tiene su propia idea y expectativa particular del niño. De este modo, el concepto del niño en una cultura motivada por la adoración a los ancestros es radicalmente diferente al concepto de la cultura actual. El niño nace en una cultura y es amado y honrado en tanto que cumple las expectativas de esa cultura (Pestalozzi, 1825: 78).

**Alumno:** es considerado como individuo, creador y espontaneo, activo en su enseñanza, aprende trabajando, se contemplan sus intereses. El objetivo es desarrollar una libertad autónoma, el alumno aprende con, sin, y a pesar del maestro (Dean, 1993).

El concepto que aporta Dean (1993) se toma como definitivo, por el hecho de establecer las mejores sugerencias para el fortalecimiento y desarrollo de las metas planteadas en este documento.

**Maestro:** Fomenta valores al servicio de las necesidades del alumno, todo lo enseñado se debe conceptualizar, integrar cabeza, corazón y mano, rescata las actividades del alumno .El objetivo es cuidar que las influencias externas no distraigan la marcha natural del desarrollo Pestalozzi, 1825: 66).

**Maestro:** significa poner en marcha un proceso de humanización, donde el docente induce una petición y una exigencia hacia el alumno. El alumno aprende

a hacerse hombre en contacto con su maestro y, por lo tanto el maestro es un modelo a seguir.

La función de un maestro debe ser la de un amigo. Toma en cuenta el interés y la capacidad de aprendizaje del niño. Educa a través de los sentidos en un ambiente común y natural. El niño es un ser inocente y bueno por naturaleza y por eso debe ser y actuar como niño y no como un adulto, es decir debe disfrutar su niñez (Dean,1993).

Se establece como definitiva la idea que plantea Dean (1993) sobre el perfil del maestro, por ser esta la que complementa, la mejor para apoyar las propuestas a desarrollar en este trabajo.

**Educación** tiene distintos ámbitos de aplicación, desde el plano individual, social y el cultural, por lo que se convierte en una necesidad vital de desarrollo humano, en una necesidad social y cultural que habrá de contribuir al crecimiento no sólo personal, sino también de la propia sociedad (Sarramona, 1989:8).

La educación sólo puede definirse atendiendo a la realidad del hombre, a su acción, pensamiento, ser, existencia; de otra forma se definiría erróneamente, pues la educación es un fenómeno concreto y no abstracto” (Nassif, 1980:16).

“Educar consiste en transformar nuestra manera de ser, de pensar y de actuar” (Sandoval, 2002).

Es decir, educar no se limita al desarrollo conceptual, a la apropiación de conocimientos o habilidades cognitivas, sino va más allá de ellos, por lo que se opta utilizar el concepto de (Sandoval, 2002), para el desarrollo óptimo de las ideas educativas.

**Calidad educativa** Harvey (1993) analizan cinco diferentes concepciones de calidad y su relevancia para la educación que en mi opinión constituye una aportación sustantiva al esclarecimiento del constructo y en consecuencia a su medida de evaluación, misma que se utilizará para este documento.

**Calidad como fenómeno excepcional** Green (1993) esta concepción acepta como axiomático que la calidad es algo especial. Se pueden distinguir tres variantes de esta noción de calidad: la idea tradicional, la calidad como excelencia, la satisfacción de un conjunto de requisitos.

**Calidad como transformación** (cambio cualitativo) Bracho (2009) anclado en la noción de cambio cualitativo, cuestiona la idea de una noción de calidad centrada en el producto, especialmente en el sector de servicios en que se inscribe la educación, la calidad de la educación básica ha de reunir, al menos cuatro elementos principales: relevancia, eficacia, eficiencia y equidad (p.23).

**Equidad** nos es posible lograr la plena eficacia sin equidad. Un sistema de educación de calidad debe partir del reconocimiento de que diferentes tipos de alumnos acceden a la educación desde diferentes puntos de partida. Se propone

ofrecer apoyos diferenciales que garanticen que los objetivos de la educación se logren de manera equiparable en todos los alumnos (Arrupe, 2002: 47).

La equidad implica dar más, apoyar más a los mayor necesitan. Si no existen los mecanismos que garanticen esto, difícilmente será eficaz el sistema de enseñanza, pues no podrá asegurarse el logro de los objetivos con la totalidad de los alumnos.

La Escuela Multigrado es representativa de los enormes esfuerzos que se hacen en el país por afrontar la inequidad, la desigualdad y el rezago educativo (Rose, 2006: 165).

Este tipo de institución educativa, caracteriza emblemáticamente de la educación rural, recibe el apoyo de múltiples programas educativos y sociales que tratan de apoyar a estas escuelas que se encuentran en condiciones de marginación.

**Eficiencia** Velasco (1987) se refiere al óptimo empleo de los recursos para obtener los mejores resultados. En la medida en que un sistema educativo logre abatir los índices de deserción y de reprobación, está aumentando su eficiencia, pues evita el desperdicio de recursos y libera los espacios que de otra forma estarían ocupados por quienes deberían encontrarse ya en otro grado o nivel educativo. La sola existencia de estos casos nos habla del papel de la escuela en

particular y tal vez de su proceso de Gestión educativa en el aprovechamiento eficiente de los recursos.

Para concluir, es importante resaltar la estrecha relación entre la Gestión Escolar y los cuatro componentes de la Calidad educativa: gestión como planeación con liderazgo, gestión como trabajo colegiado, gestión como distribución y petición de cuentas de responsabilidades por la calidad a cada miembro del personal escolar, gestión como estrecha vinculación y colaboración con los padres de familia y la comunidad, gestión como preocupación central por el aprendizaje y su relevancia, gestión retroalimentada permanente.

**Eficacia escolar** Kilian (2004), define como la capacidad de un sistema educativo básico para lograr los objetivos con la totalidad de los alumnos que teóricamente deben cursar el nivel en el tiempo previsto para ello.

El concepto de Velasco 1987, se utilizará para el desarrollo de esta propuesta de intervención por poseer la cobertura, pertinencia, promoción y aprendizaje real.

Puesto que la eficacia de la escuela no surge de la mera suma de lo que ocurre en cada una de las aulas: hay una acción escolar que implica a los diversos actores de la comunidad educativa y que se llama director, encargado de coordinar el proceso. El logro de los objetivos no podrá alcanzarse sin una estrecha colaboración entre la escuela, la comunidad y los padres de familia.

**Relevancia:** para que la educación básica tenga calidad debe ser en primer lugar, relevante. La relevancia se refiere al menos a dos ideas centrales. Una educación de calidad debe ser relevante en la etapa actual del desarrollo, ha de corresponder a las necesidades e intereses del niño como persona y de igual forma un sistema educativo de calidad debe preocuparse por identificar los escenarios futuros que permitan imaginar los requerimientos y exigencias que el medio impondrá a este niño cuando llegue a niveles superiores del sistema educativo o ingrese en el mercado de trabajo (Sánchez, J, 1995:76).

El alumno tiene necesidades e intereses, algunos de los cuales corresponde satisfacer a la escuela, pero la escuela esta insertada en la sociedad, la cual a su vez tiene unas expectativas y unas exigencias respecto a la educación básica. Una escuela de calidad ha de dar respuesta tanto a las necesidades individuales como a las sociales.

De manera muy especial, una escuela relevante debe formar alumnos críticos y participantes, capaces de ir construyendo una sociedad en la que la democracia, además de forma de gobierno, se convierta en una forma de vida. A partir de una educación básica relevante, los niños y las niñas deben saber sobrevivir, entender el entorno y afrontar la vida en cualquier punto del planeta.

Lo más relevante de la educación básica son habilidades fundamentales para comunicarse oralmente y por escrito, para obtener información, para analizar críticamente el entorno, para analizar y sintetizar, para resolver problemas y

contribuir a la solución de otros. Por eso la importancia de partir de lo que el niño ya conoce y valora de su contexto específico.

## **2.4 Características de los sujetos intervinientes**

En este apartado se realiza un análisis de las características de los sujetos intervinientes en esta propuesta de intervención, en donde se incluyen a los diversos actores educativos con especial atención docentes, directivos y evaluadores externos desglosándose en apartados especiales.

### **2.4.1 Adultos**

Es imprescindible tener un concepto universal del hombre, que vaya más allá de su funcionalidad, del género o de la propia ideología, para establecer que debemos partir del conocimiento del hombre para saber cómo educarlo, qué fin persigue, qué características tiene, cómo aprende etc. El ser humano es único e irrepetible, tiene facultades incontable en su ser, las cuales se pueden clasificar en inorgánicas e orgánicas, como de orden cognoscitivo y apetitivo; entre la primeras se encuentran la inteligencia y la voluntad, posteriormente en las orgánicas están los sentidos externos, como la vista, el oído, el tacto, entre otros, los sentidos internos se caracterizan por la percepción, la imaginación y la memoria.

**Características físicas adultez media** esta etapa es un período especialmente propenso para echar la vista atrás y ver que ha sido de los sueños,

ilusiones y proyectos anteriores; es una época en que se advierte un cierto declive físico y en la que la satisfacción matrimonial alcanza los niveles más bajos. Se trata también de una etapa de gran productividad, especialmente en la esfera intelectual y artística, y es en definitiva el período en el que se consigue la plena autorrealización.

Bee y Michell hablan de dos cambios importantes durante esta etapa: Uno de características físicas que conducen a decisivas modificaciones en la cognición y percepción, otros más psicosociales que acontecen con los roles sexuales e incluyen al climaterio y a la variación de las demandas de hijos que prácticamente se encuentran ya al comienzo de su etapa adulta. Por ejemplo, el cambio por el lado sexual conduce a manifestaciones más afirmativas y afectivas en los hombres, incorporando características femeninas a su personalidad, mientras que las mujeres aparecen como más agresivas y asertivas.

Erikson (1900) habla de que en esta etapa la persona atraviesa el conflicto entre generatividad y estancamiento, donde la generatividad implica el dar lo más auténtico, lo propio, aquello que ha pasado por la propia experiencia y se manifiesta en los hijos, los valores, el trabajo y la relación con los demás. Cuando tal enriquecimiento falta por completo, tiene lugar un sentimiento de estancamiento y empobrecimiento personal, llevando a invalidez física o psicológica.

En esta etapa aparece el balance personal y un reajuste de expectativas y sueños, teniendo en cuenta las posibilidades del contexto. Surge el dolor por lo no

realizado, una preocupación por la necesidad de sentirse joven, lo que puede llevar en algunos casos a la "crisis de la mitad de la vida".

**Características Sociológicas** el hombre por naturaleza, vive y se desarrolla en sociedad y por lo tanto, tiene necesidades sociales, como la integración y bienestar comunitario y deberá intercomunicarse en y con todas las instituciones sociales para realizarse como hombre en plenitud y poder vivir en sociedad.

El materialismo histórico establece que el tipo de hombre que se debe formar dependerá del tipo de sociedad o del modo de producción imperante en el espacio y tiempo donde éste se desarrolle y la historia de la comunidad así lo ha demostrado, para ello debemos entender que la historia es el proceso complejo donde los individuos construyen sociedades con una organización y un funcionamiento más o menos lógicos que permiten su reproducción.

Por tanto es imposible llevar a cabo las metas profundas del aprendizaje de los estudiantes sin que los profesores sean también aprendices continuamente. Para que los alumnos lleguen a ser mejores aprendices.

Los profesores deben aprender también como llegar a sus mejores aprendices, no como una solución episódica para una crisis particular, sino como una obligación profesional continua. Los estudiantes llegan a ser buenos aprendices cuando están en clases de profesores que son buenos aprendices. (Fullan, 1997).

**Características cognitivas** es de gran importancia conceptualizar los términos de educación, educar, enseñanza, aprendizaje y evaluación, ya que son elementos vitales en el desarrollo del proceso educativo, y es importante establecer cuáles nos parecen más significativas y acordes a los enfoques educativos actuales, la verdadera función de la escuela es la de desarrollar habilidades y formar actitudes. No debemos perder de vista el papel decisivo que juega el profesor en la puesta en marcha de todo estudio. Entre otras palabras, “es a través del profesor donde toma cuerpo y se concreta la educación escolar” (Morán, 1980).

Por tanto, se considera reflexionar acerca de las implicaciones teóricas y metodológicas que comparte el docente con el Sistema Educativo en materia de implantación de diversos modelos educativos.

El aporte de la teoría psicogenética de Piaget, en relación a las conductas, concepciones de la inteligencia de conocimiento, produce un esencial cambio de perspectiva de la pedagogía de la enseñanza en el siglo XXI. Porque, al ser objeto de la investigación de este psicólogo, el educando comienza a adquirir un valor social que sobre pasa al adulto.

**Características psicológicas** se está convencido de que el adulto aprende constantemente al convivir con niños, por lo cual su objetivo deberá ser: “provocar situaciones concretas de aprendizaje, de una manera consciente y sistemática, los

procesos de formación intelectual que la Psicología genética estudia al lado de la actividad espontánea del niño.

Gracias a los descubrimientos desarrollados por Piaget se abrieron nuevos caminos educativos al escolar, que bajo la dirección de un maestro, en esta etapa de la vida el adulto desarrolla capacidades y actitudes, tales como la interdependencia, sin embargo a parecen en mayor plenitud grandes limitantes atacando principalmente su salud física y mental. De tal manera que debe aprender a vivir sanamente en cuerpo y alma para gozar en plenitud de salud física y mental, ya que el trabajo realizado en las instituciones desgasta no solo el cuerpo sino en mayor porcentaje nuestra capacidad cognitiva, llegando a una edad determinante de vida será prudente poseer otras cualidades de sobrevivencia.

**Características reales de los adultos** los docentes de esta Institución, desde años atrás y presentes han tenido un proceso de actualización y superación profesional, no el más ideal pero sí el que pone a su alcance la Dirección General de Normatividad de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en conjunto con la Subdirección de Actualización, Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio y Formación Continua del Instituto de Educación de Aguascalientes (IEA).

Se brindan cursos estatales de actualización sobre enfoque y contenidos de los nuevos programas que rige la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB)

actuales, Diplomados en las áreas de Español, Matemáticas, Lengua Inglesa, Computación, certificación profesional en las mismas áreas y preparación especial para las evaluaciones profesionales que oferta Carrera Magisterial, no es interesante para la mayoría del personal estudiar maestría o doctorado, por carecer estos de retribución económica al sector de desempeño, por ello se inclinan con mayor facilidad a los que ofertan instituciones federales sin costo alguno. Quizá el desinterés se deba a los extremos de edad tanto laboral como de vida.

Existen docentes con años de servicio laboral, entre aproximado 42 años y de vida con edad promedio entre 60 años, por su parte una minoría de ello está entre 30-33 años con experiencia laboral de 10 años, aunado a esto se encuentra designado como director del plantel, por ende es poco realista coincidir en ideas de fin común para institución.

Para la asistencia de las ofertas de actualización se definen por consenso con la supervisión escolar y no por las necesidades que presente cada institución, marcando criterios y procedimientos que no garantizan que el equipo docente y directivo reciban la actualización y capacitación en sus áreas de interés y debilidad, por ende no contribuyen en gran medida a mejorar la calidad de educación que se oferta el Sistema Educativo.

La corriente de pensamiento en que sustenta este proyecto de intervención para la mejora de la gestión educativa que se presenta, es el Realismo, el cual

establece que “la verdad es la conformidad de nuestro conocimiento del objeto en sí, con la realidad objetiva” (Bunge, 1985); se encuentra bajo una reflexión sobre el pensamiento, ya que la realidad es independiente del pensamiento y no existe por ser conocida, sino que se conoce porque existe. Para esta teoría, consiste en un “proceso individual cuyo objeto no es tanto formalizar teorías acerca del mundo, sino dirigir el comportamiento dentro de un contexto y de acuerdo a un propósito” (Dean, 1992). Al respecto se afirma que los conceptos cotidianos cambian con más lentitud que los científicos, al igual que ellos también están sometidos a los procesos de evolución conceptual.

Es de suma importancia fundamentarnos al mismo tiempo en la epistemología genética de Piaget (1969; 1972) en la cual para su análisis utiliza dos métodos; el psicogenético, que consiste en analizar el desarrollo del conocimiento individual para comprender las características del comportamiento del individuo en sus diferentes etapas evolutivas, el histórico crítico, que consiste en un análisis del pensamiento colectivo, a lo largo de un tiempo, haciendo paralelismo con la adquisición individual del conocimiento. Con planteamientos como éstos, Piaget llega a la conclusión de que las investigaciones no deben ser aisladas, sino en cooperación interdisciplinaria.

#### **2.4.2 Niños**

Es evidente que durante los años de primaria experimentan cambios de carácter emocional, social e intelectual. Entre los seis y doce años, Cohen (1997,

pág. 137) afirma que: se advierte tres impulsos generales, uno de ellos tiene dirección hacia va a las capacidades físicas y neurológicas. La segunda hacia la innegable liberación de la influencia del hogar con mayor inclinación hacia los compañeros. Y finalmente al pensamiento y su constante evolución de la lógica y conceptualización del adulto.

**Características físicas** en relación al crecimiento físico, entre los 6 y 12 años, comienza a disminuir su rapidez con el paso del tiempo. En términos generales, la altura del niño en este período aumentará en 5 o 6% por año, y el peso se incrementará en aproximadamente un 10% por año.

Los niños pierden sus dientes de leche y comienzan a aparecer los dientes definitivos. Muchas niñas comienzan a desarrollar entre los 9 y 10 años las características sexuales secundarias, aún cuando no están en la adolescencia. Por otro lado, los niños de esta edad se vuelven más fuertes, más rápidos, hay un continuo perfeccionamiento de su coordinación: muestran placer en ejercitar su cuerpo, en probar y aprender nuevas destrezas. De igual manera, en esta etapa, las experiencias por las que atraviesa cada niño contribuyen a formar carácter y refuerza los rasgos de su personalidad, estos años se caracterizan por la presencia de un enorme interés por aprender, una fabulosa curiosidad y un exagerado impulso hacia la aventura independiente.

**Características físicas de los niños de la escuela multigrado** los niños de la institución en materia general muestran altos índices de desnutrición, por el

escaso interés que muestran sus padres hacia ellos, a causa sobre todo de la falta de empleo, por lo cual los principales afectados al 100% son los alumnos, su peso y estatura no van acorde con las estadísticas que maneja su edad.

Los niños de primer año han llegado a usar tallas de 4 años de edad, encontrándose prácticamente imposible alcanzar el peso ideal, la gran mayoría de los alumnos tiene problemas serios con su dentadura, por la falta de alimentación adecuada, aquí es un caso opuesto a la obesidad en ocasiones cuando los alumnos comen alimentos chatarra desgraciadamente es lo que único que comerán durante el día.

**Características cognitivas** dentro de este ámbito, el niño de seis años entra en la etapa que Piaget ha denominado “operaciones concretas”. Esto significa que es capaz de utilizar el pensamiento para resolver problemas, puede usar la representación mental del hecho y no requiere operar sobre la realidad para resolverlo.

Sin embargo las operaciones concretas están estructuradas y organizadas en función de fenómenos concretos, sucesos que suelen darse en el presente inmediato; no se puede operar sobre enunciados verbales que no tengan su correlato en la realidad. La consideración de la potencialidad (la manera que los sucesos podrían darse) o la referencia a sucesos o situaciones futuros, son destrezas que el individuo logrará al llegar a la adolescencia, al tiempo de llegar a las operaciones formales.

Uno de los principales mitos del desarrollo intelectual mencionado en la Teoría de Piaget, es que el niño alcanza en este período del desarrollo, la noción de conservación, es decir, es la toma de conciencia de que dos estímulos, que son iguales en longitud, peso o cantidad, permanecen iguales ante la alteración perceptual, siempre y cuando no se haya agregado ni quitado nada. Existen varios principios que van a caracterizar la forma en que los niños de esta edad piensan ejemplo de ello son: "la identidad, reversibilidad, descentrado.

**Características cognitivas del alumno multigrado** existen pocos alumnos que han alcanzado el perfeccionamiento de la memoria, en el grado de aumentar la capacidad de retención de información en ella, mejoran la calidad del almacenamiento y la organización del material. Se enriquece el vocabulario, hay un desarrollo de la atención y la persistencia de ella, en la tarea.

El lenguaje se vuelve más socializado y reemplaza a la acción. Sin embargo la gran mayoría de alumnos con problemas de desnutrición no enfocan sus capacidades mentales a aprender, se mantienen ocupados en otros temas de su interés como el comer bien a la hora de recreo, esta desconcentración provoca que su memoria no funcione en el porcentaje que debe de hacerlo según su edad.

**Características sociológicas** la etapa escolar también está marcada en el área social por un cambio importante. En este período existe un gran aumento de las relaciones interpersonales del niño; los grupos de amistad se caracterizan por ser del mismo sexo. Entre los escolares pequeños (6 y 7 años), hay mayor énfasis

en la cooperación mutua, lo que implica dar y tomar, pero que todavía está al servicio de intereses propios (nos hacemos favores). En los escolares mayores (8 a 10 años), la amistad se caracteriza por relaciones más íntimas, mutuamente compartidas, en las que hay una relación de compromiso, y que en ocasiones se vuelven posesivas y demandan exclusividad.

El intercambio con los compañeros permite al niño poder confrontar sus opiniones, sentimientos y actitudes, ayudándole a examinar críticamente los valores que ha aceptado previamente como incuestionables de sus padres, y así ir decidiendo cuáles conservará y cuales descartará. Por otro lado, este mayor contacto con otros niños les da la oportunidad de aprender cómo ajustar sus necesidades y deseos a los de otras personas, cuándo ceder y cuándo permanecer firme.

Otro elemento del área social es el juego. El rol del juego es dar oportunidades de aprendizaje. En él, el niño puede ir ganando confianza en su habilidad para hacer una variedad de cosas, entra en contacto con el grupo de pares y se relaciona con ellos, aprendiendo a aceptar y respetar normas. El juego ofrece modos socialmente aceptables de competir, botar energía reprimida y actuar en forma agresiva.

**Características sociológicas reales en el alumno** el aspecto negativo en este ámbito donde los niños de esta edad son muy susceptibles a las presiones

para actuar de acuerdo con los pares puesto que principalmente afecta a los niños de baja autoestima y habilidades sociales poco desarrolladas.

En términos generales, la relación con los pares, contrapesa la influencia de los padres, abriendo nuevas perspectivas y liberando a los niños para que puedan hacer juicios independientes, sin embargo los problemas de conducta que vive actualmente la institución son causa de la mala convivencia extra muros que se ejerce en la comunidad, los padres son claro ejemplo de violencia en ellos, debido que entre vecinos se ejerce un alto grado de vandalismo, viviendo esto, los alumnos hacen suyos los problemas traspasándolos a la institución.

**Características psicológicas** a estos niños lo distinguen la experiencia y situación pasada y presente en la familia, la escuela, en su medio social más cercano, lo cual exige su conocimiento por parte de los educadores. El maestro de estas edades debe conocer que las actividades dirigidas a su desarrollo físico deben estar básicamente programadas a través de juegos, de modo tal que respondan más a las necesidades de los niños, a sus intereses, y que la propia ejercitación, al adquirir un sentido para ellos, optimizando su estado emocional.

Los niños de esta edad necesitan jugar, no solo para satisfacer sus necesidades de movimiento, sino también las cognoscitivas y muy especialmente las de comunicación. También en esta etapa el escolar comienza a participar en diferentes actividades (científicas, culturales, deportivas, etc.), el colectivo contribuye al desarrollo de intereses variados y de su personalidad.

## 2.5 Normativa

La Constitución Política de México y la Ley general de Educación son los principales documentos legales que regulan el Sistema Educativo Mexicano (SEM). Posteriormente cada estado va proponiendo más normas para establecer en el mismo la educación adecuadamente.

**El artículo 3° de la Constitución** estipula que todo individuo tiene derecho a recibir educación y que esta se habrá de sustentar en los principios de gratuidad, laicidad y obligatoriedad, destacando a la vez en este ordenamiento jurídico los criterios científico, democrático, nacionalista y de convivencia humana.

En la determinación de los lineamientos generales antes citados, así como la decisión sobre los servicios de formación para el trabajo a ser ofrecidos, las autoridades competentes establecerán procedimientos que permitan considerar las necesidades, propuestas y opiniones de los diversos sectores productivos a nivel nacional, local e incluso municipal. Por tanto todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado, Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria. (Sep,1993:19).

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

**La Ley de Educación del estado de Aguascalientes**, en el capítulo cuarto referente a la calidad de la educación y su evaluación establece que: “Toda la educación que imparta, promueva u ofrezca en el estado de Aguascalientes tenderá a ser de calidad. El concepto de calidad para el sistema educativo estatal comprende cuatro dimensiones; relevancia, eficiencia, equidad y eficacia” (Ley de Educación. Aguascalientes, 1996).

También establece, entre otras cosas, que el logro de la calidad es responsabilidad de todos los actores del sistema educativo.

En particular, las autoridades educativas vigilarán que los trabajadores de la educación desarrollen sus trabajo con responsabilidad, competencia y eficacia; los directivos y supervisores realicen su tarea ofreciendo los apoyos pedagógicos y administrativos que se requieran para la mejor conducción de los centros escolares, las actividades de otras instituciones o áreas de la administración pública que involucren a las escuelas se integren adecuadamente a los programas de trabajo de cada plantel, para que realicen de manera productiva y enriquezcan al quehacer educativo.

Al mismo tiempo el Instituto de Educación de Aguascalientes (IEA) quien diseñará y operará un programa Estatal de Educación que tome en cuenta todos los tipos, niveles y modalidades educativos. Considerará tanto aspectos cuantitativos como cualitativos de las actividades educativas presentes y futuras. El programa Estatal de Educación se apoyará en los diagnósticos y evaluaciones

del Sistema Estatal de educación. Este deberá contar con un sistema de información educativa que contenga bases actualizadas de los alumnos, maestro y escuelas, así como de la demanda potencial a partir de las dinámicas demográficas y económicas.

Al respecto sostiene que: “Con el mismo propósito y concordancia con las acciones y competencias de la SEP, establecidas en la Ley General de Educación, el IEA desarrollará y coordinará un Sistema de Evaluación Educativa que atienda todos los elementos del Sistema Estatal de y las dimensiones e indicadores del concepto de calidad establecido en la Ley, para que la evaluación que se realice sea rigurosa, en contenido y metodología se recabará la opinión y apoyo de maestros y profesionales de la educación”. (Gobierno Estatal, 1999).

También es importante tomar en cuenta lo que se establece en el acuerdo Núm 200 de la SEP, por el que se asientan las normas de evaluación del aprendizaje en educación primaria, secundaria y normal, el cual establece que: es obligación de los establecimientos públicos federales, estatales y municipales, así como los particulares con autorización, que imparten educación primaria, secundaria y normal.

En todas sus modalidades, evaluar el aprendizaje de los educandos, entendiendo éste como la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades, así como la formación de actitudes, hábitos y valores señalados en programas vigentes. (SEP, 1994).

Al mismo tiempo esta reglamentación sostiene que la evaluación del aprendizaje se realizará a lo largo del proceso educativo con procedimientos y decisiones pedagógicas adecuadas.

La evaluación permanente del aprendizaje conducirá a tomar decisiones pedagógicas oportunas para asegurar la eficacia de la enseñanza y del aprendizaje y que la asignación de las calificaciones será congruente con las evaluaciones del aprovechamiento alcanzado por el educando respecto a los propósitos de los programas de aprendizaje.

A partir de 1992, el SEM ha experimentado importantes transformaciones. Entre ellas destaca el establecimiento del federalismo en materia educativa, que ha consistido en "...la redistribución de las responsabilidades educativas en los diversos niveles de gobierno (federación, entidades federativas y municipios), el establecimiento de causas legales para la participación social en educación y la precisión de las funciones compensatorias y de evaluación". (Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica 1992).

La ley general de educación (1993) "ratifica el carácter nacional de la educación básica y de la formación de profesores, pero al mismo tiempo amplía las facultades de las entidades federativas".

Así, el establecimiento de los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal es facultad de la federación; niveles que

están obligados a consultar a las autoridades educativas estatales en este tipo de decisiones, por otra parte, corresponde a las entidades la operación de los servicios educativos, la propuesta de inclusión de contenidos regionales y el diseño de programas específicos en el ámbito de sus competencia.

Los ámbitos a los que se aplica la evaluación en el campo educativo son variados, como es obvio: programas, métodos, centros de desarrollo, aprendizajes etc. Desde sus comienzos, los modelos cuantitativos y cualitativos fueron aplicados especialmente a programas educativos que comprendían muchos elementos del quehacer docente. No obstante, la evaluación permanentemente aplicada dentro del sistema ha sido una tarea del profesorado dirigida casi exclusivamente al aprendizaje de los alumnos. Por tanto, los resultados del sistema educativo se han valorado de modo único en función del rendimiento que han ido alcanzando las diferentes promociones de alumnado que han pasado por él.

Evaluar un sistema educativo mediante el indicador rendimiento del alumnado, es lógico y aceptable, ya que la finalidad de toda educación institucional es conseguir un buen nivel de formación en las generaciones jóvenes. Comprobar, puntualmente y en un momento final, este resultado representa un dato necesario para las administraciones con competencias en la enseñanza.

Un sistema evaluado exclusivamente por los rendimientos del alumnado, y en función de las calificaciones otorgadas por los profesores, no puede ser

valorado como positivo o negativo sin riesgo claro de cometer errores graves en esa valoración. Porque los resultados que alcanzan los alumnos están condicionados fuertemente por el funcionamiento de otros muchos componentes que integran el sistema educativo y por lo tanto, si se requiere mejorar la calidad de la enseñanza no es posible ejecutar acciones bien fundamentadas, si no se conocen los elementos del sistema que funcionan adecuadamente y los que es preciso mejorar de forma clara y urgente.

El rendimiento de un estudiante no depende exclusivamente de sus capacidades o su esfuerzo personal, ni de la mayor o menor idoneidad del profesor. Depende también de la organización general de la institución educativa, que incidirá y repercutirá directamente en el quehacer de los planteles y los profesores, por consecuencia en los procesos de aprendizaje del alumnado, que mejorarán sin duda si el resto de los elementos educativos se encuentra bien regulado y ajustado a las necesidades específicas de cada situación.

Por ello se propone evaluar de manera permanente la práctica docente que contribuya al desarrollo significativo de los procesos educativos.

Se establece, entonces, a manera de conclusión, que esta propuesta, tendrá validez y rigor científicos, ya que se sustentará en corrientes y enfoques que han provocado cambios significativos a los modelos educativos que tradicionalmente se aplicaban desde la década de los cuarentas y que en muchos niveles educativos aún siguen aplicando, es decir, nos sustentaremos en la corriente

educativa del Constructivismo y la Gestión Educativa apoyadas en los enfoques constructivistas.

Es necesario consolidar la cultura de la evaluación y convertirla en una tarea cotidiana, donde se viva un ambiente en el que la evaluación se construya como una necesidad y se utilice permanentemente, como medio que permita el perfeccionamiento constante, aprovechar plenamente el carácter formativo de los procesos de evaluación y recuperar sus resultados para mejorar la enseñanza aprendizaje de los alumnos.

Para poder transformarse a una institución de excelencia académica, donde se refleje el fortalecimiento de los conocimientos y las competencias de los alumnos, es necesario evaluar permanentemente la labor directiva y docente, mediante estrategias y mecanismos que nos permitan reflexionar críticamente sobre la valoración de los procesos y los resultados y actuar en consecuencia positivamente. Se debe reconocer la importancia de evaluar con calidad los aprendizajes, tomando en cuenta las características particulares de cada miembro del personal para poder actuar en consecuencia, tales como su grado académico, sus cursos de capacitación y actualización docente, conferencias expuestas, publicaciones de artículos libros, ensayos etc.

Este proyecto tiene una gran importancia, no solo desde el punto de vista personal, sino institucional, ya que tiene el propósito de contribuir al mejoramiento de las formas y estrategias de enseñanza-aprendizaje, de la gestión educativa y

de cada uno de los agentes educativos de la Escuela Primaria “Miguel Alemán”, es ya necesario el cambio, por tanto compete a todos a actores de la educación participar para mejorar, no solo por tramite, sino por el fin de crear mejores personas útiles a la sociedad.

Para cumplir con las expectativas de los estudiantes y de la sociedad en general, en cuanto al cumplimiento y desempeño profesional de cada uno de sus colaboradores y por lo cual que debe ofertar cualquier institución educativa reflejando estas en su misión institucional, visión, en si el Plan Estratégico de Transformación Escolar.

**Reforma Integral de la Educación Básica 2009 (RIEB)**, se centra (sep, 2010) en atender los retos que enfrenta el país de cara al nuevo siglo, mediante la formación de ciudadanos íntegros y capaces de desarrollar todo su potencial, y en coadyuvar al logro de una mayor eficiencia, articulación y continuidad entre los niveles que conforman la educación. Su propósito radica en ofrecerles a las niñas, los niños y adolescentes de nuestro país, un trayecto formativo coherente y de profundidad creciente de acuerdo con sus niveles de desarrollo, con sus necesidades educativas y con las expectativas que tiene la sociedad mexicana del futuro ciudadano.

Para ello implementa una serie de estrategias que consideran la articulación entre los niveles que conforman la educación básica; la continuidad entre la educación preescolar, primaria y secundaria; y el énfasis en temas relevantes para

la sociedad actual y en la formación para la vida. Poner en práctica esta reforma implica contar con planes y programas de estudio actualizados, con enfoques de enseñanza pertinentes y con la definición de los aprendizajes esperados por grado y asignatura; fortalecer la formación de directivos y docentes; e impulsar procesos de gestión escolar participativos.

Para estar acordes a las tendencias educativas internacionales, la RIEB establece las del perfil de egreso de la educación básica y las competencias para la vida que definen el tipo de ciudadano que se espera formar en su paso por la educación básica. El perfil de egreso plantea un conjunto de rasgos y competencias para la vida que los estudiantes deberán tener al término de su formación. Una competencia implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias del impacto de ese hacer (valores y actitudes).

En otras palabras, la manifestación de una competencia revela la puesta en juego de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el logro de propósitos en un contexto dado.

## **2.6 Alternativas de solución**

### **Propuesta 1: “Diplomado de actualización y capacitación directiva y docente**

**Introducción** después de analizar los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de evaluación externa (ENLACE, Olimpiada del conocimiento) para

los alumnos y (Carrera Magisterial) para el personal docente), se detectaron necesidades imperantes por superar urgentemente y que a continuación se enlistan algunas: Enriquecimiento o modificación de las formas de conducción de la enseñanza-aprendizaje, para facilitar el logro de las metas y objetivos planteados en el plan estratégico.

Mejoramiento del desempeño docente, modificando sus nociones de enseñanza-aprendizaje, diversificando los recursos y las estrategias.

Aprovechar el pleno carácter formativo de los procesos de evaluación para mejorar la Calidad Educativa de las Instituciones Multigrado. Enriquecer con mayor amplitud técnicas de liderazgo efectivo.

La evaluación debe constituirse como un conjunto de procesos, acciones y mecanismos cuyo propósito fundamental sea la búsqueda de información que permita el mejoramiento progresivo de los distintos ámbitos de la vida escolar, que asegure el cumplimiento de su misión y el logro efectivo de los propósitos de educación primaria.

El primer modulo se denominará, Modulo de Gestión Didáctica para escuelas multigrado, el segundo, Modulo de teorías pedagógicas y psicológicas que favorezcan al aprendizaje y técnicas de enseñanza, el tercero, Modulo de evaluación y el cuarto, Ética educativa y perfil ideal de un directivo de escuela multigrado. El diplomado de Actualización y Capacitación Docente que se propone

se organizará de manera medular atendiendo a las necesidades más apremiantes del personal docente a quien está dirigido.

## **Propuesta 2 “Curso-taller de consejos técnicos”**

**Introducción:** Acompañamiento y observación de las interacciones entre docentes y aplicador en el curso básico para conocer a los docentes e identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad para que sirvan de punto de partida en el servicio de asesoría. Apoyar y guiar al colectivo docente en la elaboración del PAT y el PETE de acuerdo a los lineamientos de escuelas de calidad para que puedan integrarse a este programa y gozar de los beneficios que este implica.

**Descripción de trabajo:** Acompañar al colectivo en la reunión de consejo y hacer un análisis de los resultados de enlace para conocer las áreas de oportunidad para trabajarlas en el trayecto formativo. Que el colectivo docente desarrolle sus competencias para revisar textos de los alumnos por medio del análisis de los indicadores para que pueda realizar un diagnóstico eficaz sobre el estado de su grupo y así aplicar las estrategias adecuadas para mejorar la producción de textos de sus alumnos.

## **Propuesta 3: “Taller para Docentes de escuelas Multigrado”.**

De vital importancia debe ser el Proyecto Escolar en la Escuela multigrado, de ahí es de donde se pretende basar este Proyecto de Intervención; centrar la

Gestión Escolar en un proyecto que incluya a la comunidad escolar, para ello tendrá necesariamente que repercutir directamente en la Calidad Educativa que se ofrece en estos centros educativos.

Es necesario para ello, tener la encomienda primeramente de diseñar un taller en donde los docentes aprendan a diseñar Proyectos Escolares para después inmiscuirlos en su proceso y obtener los resultados planteados.

El taller por naturaleza de las escuelas multigrado, tendrá que ser planeado aun ciclo escolar; a fin de conducir todo el proceso y poder vislumbrar errores y aciertos durante su aplicación, además de hacer una evaluación que nos determine los logros, los alcances y las limitantes de este proyecto de Intervención. Esta pensado en seis partes: introducción, planeación educativa, búsqueda de información, aplicación, recolección de información, evaluación, que a continuación se describen brevemente para mejor comprensión del taller propuesto.

**Introducción:** en esta parte se presentará el proyecto a la supervisión escolar de la zona 059 del Centro de Desarrollo de Pabellón de Arteaga y a las Escuelas Multigrado que la integran, que son:

**Escuela Primaria “Miguel Alemán”** Secadora Miguel Alemán (tridocente).

**Escuela Primaria “Benito Juárez”** Ejido el Mezquite. (unitaria).

**Escuela Primaria “Agustín Loera y Chávez”** Gámez Orozco (bidocente).

## **Escuela primaria “Salvador Luévano” Ejido “El Garabato” (Tridocente).**

Además de la presentación del Proyecto de intervención, en esta primera parte se quiere empezar a trabajar en mostrar a los maestros como se construye y se diseña un proyecto escolar, las partes que lo componen y la importancia que tiene en la vida escolar, sobre todo en escuelas multigrado, los éxitos que se pueden lograr al aplicarlo.

**Planeación:** se pretende comenzar a trabajar propiamente en el diseño del Proyecto Escolar y constituir el Consejo escolar que supervisará todo el proceso de trabajo que se pretende realizar.

**Búsqueda de información:** se tratará de buscar actividades y estrategias que nos guíen al cumplimiento de nuestros objetivos planteados, cada escuela lo hará de manera particular, según sus necesidades propias.

**Aplicación:** la forma de aplicación y seguimiento del Proyecto Escolar para el logro de los objetivos será determinante trabajarlo cada escuela según sus características y necesidades de cada Escuela Multigrado.

**Recolección de información:** la evidencia de trabajo, la información recolectada mostrará sin duda el esfuerzo realizado dentro de este proceso de aplicación del Proyecto Escolar en cada una de las escuelas Multigrado.

**Evaluación:** determinar los avances, los retrocesos, los errores y los logros de acuerdo a los objetivos planteados inicialmente, sobre todo en un esquema comparativo con lo que se hizo y dejó de hacer en otras escuelas hará perfeccionar las técnicas y depurar los procesos, además servirá como referente inmediato esta información para el comienzo de ciclos futuros. En efecto, no se trata de descubrir nada nuevo, simplemente de hacer funcionar, tanto en consejos escolares, como en los centros de educación y de darle un nuevo sentido a lo que en teoría se supone existe.

Trabajar dentro del proceso de planeación, aplicación y evaluación del Proyecto Escolar en sesiones con docentes bajo la modalidad de taller, permitirá enriquecer los conocimientos y contribuir en la capacitación de docentes que trabajan en las Escuelas multigrado, tanto de manera personal como en colectivo su profesionalización, se verá enriquecida y con ello los resultados de mejora serán alcanzables para las instituciones, los aprendizajes y conocimientos de los alumnos se fortalecerán mucho más.

De tal manera el proyecto escolar tendrá que impactar forzosamente en el funcionamiento en la Gestión Educativa Efectiva, que tiene que ver mucho con la Calidad Educativa; que a fin de cuentas es lo que importa. Tratar de revertir el gran rezago educativo de estas instituciones, crecer en colectivo, fortalecer las prácticas docentes, mejorar las relaciones con los padres de familia, autoridades educativas y sobre todo formar ciudadanos autónomos, capaces de ejercer su vida con entereza, perseverancia y éxito en su proyecto de vida.

# CAPÍTULO III

# METODOLOGÍA DE

# INVESTIGACIÓN

### 3.1 Metodología de la Investigación

En esta investigación, es necesario precisar y establecer con mayor claridad una hipótesis y la determinación de variables que aporten elementos y den sustento al desarrollo de la misma. (Rojas, 1995: 94) afirma que “Las hipótesis son formulaciones que se apoyan a través de un sistema de conocimientos organizados y sistematizados que establecen relación entre una o más variables para explicar y predecir a donde se quiere dirigir la investigación” (p.154), también se habla de que deben formularse como posibles respuestas temporales de la misma, donde se tratara de probar la existencia del problema y a su vez definir el camino para la óptima resolución.

Existen diferentes tipos de hipótesis según (Rojas,1995:78) “hipótesis de investigación, hipótesis nula, hipótesis alternativas e hipótesis estadísticas.”

Las hipótesis de investigación son aquellos supuestos que engloban y ordenan y sistematizan las relaciones que se espera encontrar entre las variables principales del estudio (variable dependiente-independiente). También las hipótesis de investigación son:

Descriptivas

Conceptuales

Fundamentales

Diferencia grupal

Existen también las hipótesis alternativas como una posibilidad extra de las hipótesis de investigación, ofertan una explicación más detallada y distinta a las hipótesis, esta solo ocurre cuando existen otras posibilidades. Por tanto es muy importantes plantear este tipo de hipótesis para no perder tiempo en búsquedas inútiles que ayuden a la resolución del conflicto, se ordenan para aplicar su comprobación.

Por otro lado y partiendo del problema de estudio emerge una hipótesis de investigación como eje fundamental al formar parte específica de la problemática detectada en esta investigación.

Al concluir con el análisis de características esenciales que conforman los diversos tipos de hipótesis, se ubica la hipótesis siguiente dentro del problema de estudio:

“A mayor calidad de la Gestión Escolar efectiva y vanguardista, mayor será la mejoría en el proceso enseñanza-aprendizaje en la Escuela Primaria Miguel Alemán del Municipio de Pabellón de Arteaga, Ags”.

### **Determinación de variables**

Anteriormente se ha mencionado que es necesario establecer con claridad y precisión una hipótesis que de sustento al desarrollo de la temática y resolución de la misma, siendo está una realidad también es esencial definir las

variables que enfrenta el problema. “Variable es la propiedad para variar las opciones resolutorias a la problemática, pues cuya variación es susceptible de medición” (Rojas, 1995:89).

En progresión y entendimiento del análisis se pueden definir las variables en dependientes e independientes. Las variables dependientes no se manipulan, se miden en base a su efecto manipulativo independiente que mantiene en la problemática.

Las variables independientes son caso contrario, se logran manipular, pues son observadas por diversos agentes que interactúan en su campo de desarrollo, pero sobre todo en la persona investigadora del problema y además condicionan la presencia a otra variable.

Las variables anteriores se describen con mayor claridad dentro de esta investigación: El director de Educación Primaria de la Escuela “Miguel Alemán” del Municipio de Pabellón de Arteaga, frente al reto de la Gestión Escolar Efectiva y Vanguardista. La Gestión Escolar Efectiva y Vanguardista se ostenta como la variable independiente a su vez la variable dependiente la ocupa el proceso de mejora en la enseñanza y aprendizaje en escuela multigrado.

**Variable independiente:** La gestión escolar efectiva y vanguardista ocupa un lugar privilegiado dentro de la agenda de la política educativa contemporánea al igual que la institución de estudio. Se ha llegado a la conclusión de que el logro

de la calidad educativa, eficaz y vanguardista será posible si la reforma educativa no sólo se concentra en la reformulación de planes y programas de estudio, sino que englobe “una profunda reestructura en ellos” contemplando realidades escolares. Una gestión pedagógica eficaz es aquella capaz de integrar en si misma los procesos de formación individual con la práctica cotidiana de los docentes (González-Palma, 2005).

La gestión escolar efectiva y vanguardista debe brindar expectativas amplias en sectores ilimitables como: diseñar escenarios que instalen, faciliten y estimulen procesos organizacionales, que generen las condiciones necesarias para llevar adelante conversaciones enriquecedoras y productivas que construyan un futuro como una cultura de liderazgo.

De manera más clara la gestión escolar efectiva y vanguardista tiene como objetivo primordial en la institución la focalización y erradicación de problemas que atacan de forma diversa los aprendizajes de los alumnos, para ello se propone se ejercer de forma profesional la toma de decisiones adecuadas que logren este objetivo.

Siguiendo con esta investigación se da a conocer la operacionalización de las variables haciendo partícipes a sus dimensiones, subdimensiones, indicadores e índices, con la finalidad de observar mejor el panorama real del problema y con esto brinde los instrumentos adecuados para la recolección de datos, veraces y confiables para la investigación.

**Variable independiente:** La gestión escolar efectiva y vanguardista

Dimensión	Subdimensión	Indicador	Índices
<b>Gestión escolar efectiva y vanguardista</b>	Pedagógica	Planes y programas	Siempre (4)
		Capacitación	Casi Siempre (3)
		Planeación	Casi Nunca (2)
		Tiempo y recursos didácticos	Nunca (1)
		Evaluación	
	Administrativa	Responsables	Siempre (4)
		Recursos	Casi Siempre (2)
		Formas de planeación	Casi Nunca (2)
		Funciones de rango-relación con el CDE	Nunca (1)
Organizativa	Infraestructura	Siempre (4)	
	Acuerdos docentes-padres-alumnos-reglas- decisiones)	Casi Siempre (3)	
	Organización	Casi Nunca (2)	
	Vinculación con padres de familia- Tiempo	Nunca (1)	
Participación social	Apoyos en tareas	Siempre (5)	
	Propuestas	Casi Siempre (4)	
	Relación intramuros y extramuros.	Casi Nunca (2)	
		Nunca (1)	

**Variable dependiente:** El proceso de enseñanza y aprendizaje en escuela multigrado, se da a través de las actividades diarias que realizan los profesores, que sin duda, están inevitablemente unidas a este proceso.

El objetivo de los docentes siempre consiste en el logro de determinados objetivos educativos y la clave del éxito está en que los estudiantes puedan y quieran realizar las operaciones cognitivas convenientes para ello, interactuando adecuadamente con los recursos educativos a su alcance.

El principal objetivo del profesorado es que los estudiantes progresen positivamente en el desarrollo integral de su persona y, en función de sus capacidades y demás circunstancias individuales, logren los aprendizajes ya que estos se reflejan a cada momento y se exponen en evaluaciones y en problemáticas que se viven en la vida cotidiana.

**Variable dependiente:** El proceso de enseñanza y aprendizaje en escuela multigrado

Dimensión	Subdimensión	Indicador	Índices
	Capacitación	Fortalecimiento en actividades de mejora profesional	Siempre (4) Casi Siempre (3) Casi Nunca (2)

<b>Trabajo colaborativo</b>	Trabajo en equipo	Alcanzar las metas y objetivos	Nunca (1)
		planteados	Siempre (4)
		Creación de proyectos afines	Casi Siempre (3)
		escuela-grupos	Casi Nunca (2)
		Mejorar las técnicas y estrategias	Nunca (1)
	Actitud	Disposición al cambio	Siempre (4)
		Ética profesional	Casi Siempre (3)
		Actualización	Casi Nunca (2)
		Relaciones optimas entre los actores educativos.	Nunca (1)

### 3.2 Diseño y Tipo de Investigación

#### Diseño de Investigación

Con el firme propósito de dar solución a la problemática que en la actualidad aqueja a la institución es ineludible entonces visualizar de manera clara y eficiente acerca del tipo de investigación, que se está abordando para atacar de forma central el problema.

Hernández, Fernández y Baptista (1991) señalan que es de vital importancia seleccionar o desarrollar más de un diseño de investigación, por ende debe ser aplicado en el contexto de estudio a la par de ello, para (150).

Sin embargo cabe aclarar que para dar mayor claridad, será precisa la investigación de los siguientes conceptos:

Investigación experimental

Investigación no experimental

Investigación cuasi experimental

**Investigación experimental:** La investigación experimental consiste en la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento en particular, con la aplicación de las siguientes etapas:

- 1.- Delimitar y definir el objeto de la investigación o problema.
- 2.- Plantear una hipótesis de trabajo.
- 3.- Elaborar el diseño experimental.
- 4.- Realizar el experimento.
- 5.- Analizar los resultados
- 6.- Obtener conclusiones
- 7.- Elaborar un informe por escrito.

**Investigación no experimental:** De acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación “Es sistemática, en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables,” (p.269). En la investigación los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

**Investigación cuasi experimental:** Existe una exposición, una respuesta y una hipótesis para contrastar, pero no hay aleatorización de los sujetos a los grupos de tratamiento y control, o bien no existe grupo control propiamente dicho.

La elección realizada para el desarrollo de esta propuesta es sobre la investigación no experimental, la cual habla de estudios y variaciones de forma intencional de las variables independientes sobre el efecto de otras. Kerlinger y Lee (2002), hablan que la investigación no experimental no manipula las variables, no controla espacios ni contextos, por ello debe adaptarse de acuerdo al medio y necesidad.

Por tanto el desarrollo de esta investigación se ve totalmente inmerso en la investigación no experimental, por el hecho de que solo es aplicada en un grupo de estudio y no es comparable, tampoco maneja la experimentación de variables, pero sí profundizar más en los tipos de investigación existentes.

**Tipos de Investigación:** Existen varios tipos de investigación que sin duda ayudarían en gran medida a la solución de la problemática, más analizando sus características y aportaciones se opta por investigar los siguientes: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

En base a estas clasificaciones se opta por la investigación no experimental con sustento en el estudio de relación descriptivo o mejor conocido como investigaciones diagnósticas. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Para este efecto se sabe que ya existe el problema, más la causa no es clara (gestión escolar efectiva y vanguardista), así mismo el efecto que provoca en la (enseñanza–aprendizaje).

### **3.3 Trabajo de Campo**

Después de haber ya precisado el tipo de investigación y analizando la secuencia en que se debe encausar el tipo de problemática que se vive actualmente en la institución. Como punto principal surge, la exploración inmediata sobre el tipo de población que se cuenta, sus características esenciales puestas en juego en diversos aspectos, en sí lo primero es elegir el instrumento de

medición a utilizar, para lo cual es necesaria la investigación de la variedad existente de los instrumentos más adecuados para recolectar información.

### **a) Instrumentos**

Son muchas las cualidades que deben poseer los instrumentos de recolección de datos, pero lo más importante debe poseer: validez, confiabilidad, objetividad, amplitud, practicidad y adecuación. Para esta investigación se desprenden los siguientes: Encuesta, entrevista y cuestionarios.

Uno de los recursos seleccionados para recopilar datos en esta investigación es a través de cuestionarios, estos consisten en conocer la información con las preguntas necesarias y por el medio más adecuado.

Este debe estar bien construido para facilitar la respuesta y la participación. Se diseñaron uno para cada actor educativo que forma parte esencial en la institución actual, docentes (Anexo N°1), directivos (Anexo N°2), alumnos, padres de familia (Anexo N°3) y alumnos (Anexo N°4), estos cuestionarios están compuestos de 20 preguntas dirigidas a cada dimensión educativa y a la calidad de la enseñanza-aprendizaje, las cuales puede resolverse bajo los siguientes indicadores y valores otorgados para su valoración: Siempre (4), Casi siempre (3), Casi nunca (2) y Nunca (1).

### **b) Población y muestra**

El concepto que se tiene sobre población citado por Kerlinger y Lee (2002). La población es un término definido desde la Demografía y señala la cantidad de personas que viven en un determinado lugar en un momento en particular. Si bien se trata de un concepto que se define en términos bastante sencillos, el estudio de la población es, sin duda, de gran aporte para múltiples disciplinas.

Tener un adecuado conocimiento en torno a la población de determinado territorio tiene fuertes implicancias en las planificaciones y decisiones que se puedan tomar para dicho lugar en cuanto a política, economía, salud, educación, vivienda y conservación del medio ambiente, entre otras.

La delimitación de las características que emergen de la población no son marcadas por objetivos u metas, también se ve involucran otros aspectos que marca significativamente a la población de cada entidad.

Por estas razones se debe definir con detenimiento especial el tipo de población con la cual se trabaja, es decir no se necesita estudiar grandes poblaciones para que exista calidad de investigación, “Todo siempre sustentado en base al problema”, (Hernández, Fernández y Bastista, 1991).

En esta investigación se toma como muestra a la totalidad del alumnado, a los padres de familia que participan en la institución, al colectivo y directivos de la zona escolar, dando una totalidad de 48 alumnos, 28 padres de familia, 4 docentes y 12 directores de escuela. Por tales cantidades tanto del alumnado

como del personal, no es necesario sacar muestra, cada instrumento se aplicará a la totalidad de la población, quedando su distribución de la siguiente manera.

Alumnos:

Alumnos				
Grado	Grupo	Hombres	Mujeres	Totales
1°	A	2	5	7
2°	A	6	8	14
3°	A	3	8	11
4°	A	3	0	3
5°	A	6	5	11
6°	A	1	1	2

Docentes		
Hombres	Mujeres	Totales
1	2	3
Administrativo		
1	0	1
2	2	4

Docentes y administrativo

Directivos		
Hombres	Mujeres	Totales
9	3	12

Directivos de la zona escolar

Padres de familia		
-------------------	--	--

Padres de familia de la institución

Mujeres	Hombres	Totales
23	5	28

**c) Aplicación de instrumento y recolección de resultados “descripción del pilotaje”.**

Después de haber construido los cuestionarios (ver anexos n° 1,2, 3 y 4), se llevó a cabo la aplicación de un pilotaje para comprobar la efectividad del diseño de los mismos, se aplicó a un grupo experimental, de la zona escolar 045, dicha prueba consistió en la aplicación del instrumento a una pequeña parte de la población de la Escuela “José María Morelos y Pavón”, 2 maestros, 1 director, 2 alumnos y 2 padres de familia. Terminada su aplicación, los aspectos analizados fueron, tiempo, coherencia, cohesión en la secuencia de cada pregunta, para cada individuo logrará una mejor comprensión sobre las cuestiones, a su vez desechar las preguntas que no brindarán información valiosa y rediseñar con efectividad los cambios precisos, para la versión final de instrumento.

Después de varios ajustes y bien revisada la información, se procedió a seleccionar minuciosamente la más adecuada para la investigación, fue posible la construcción de cuatro cuestionamientos dirigidos uno para cada actor educativo (directores, docentes, padres de familia y alumnos), los cuales servirían de herramienta de recolección de datos informativos sobre la “Escuela Miguel Alemán”, en la cual se desarrolla actualmente la investigación.

La elaboración de cada instrumento no es fácil, fue necesario investigar datos relevantes sobre cada uno de los actores que forman parte activa de la institución, se analizaron los resultados obtenidos en los últimos tres años escolares, observando el bajo rendimiento en el proceso enseñanza-aprendizaje, aunado a esto la falta de gestión escolar efectiva, como parte medular a los problemas la falta de participación de los padres de familia en los aprendizajes de sus hijos y en los interés de la escuela en la incansable búsqueda por alcanzar la calidad educativa deseada.

La investigación de las diferentes teorías, conceptos, unificación de variables dieron soporte a esta investigación, han unificado las ideas para la creación del instrumento más adecuado que facilite la recolección de datos de los diferentes agentes de estudio, dicho instrumento fue creado, sujeto a revisión y aprobación para su aplicación por diversas personas conocedoras y expertas en el tema de investigación. Cabe destacar que gracias a las correcciones realizadas, se logró la creación del instrumento que sirvió de pilotaje, para posteriormente realizar las adecuaciones pertinentes y llegar así a la versión fin de los cuestionarios.

En la aplicación del pilotaje salieron algunas sugerencias por parte de los actores en cuestión, la gran mayoría de los padres de familia encontró confusión en la redacción de la cuestiones, ya que muchos de ellos tiene poca escolaridad, por lo que se rediseñaron muchas de las preguntas que formarían parte del cuestionario final, con respecto a los directivos y docentes las sugerencias fueron

solo cuestión de forma, fondo y tiempo de la aplicación, sugerían que para una mejor obtención de resultados se trabajará para docentes, directivos y padres de familia en una reunión y para los alumnos en una de sus clases, con previa autorización de sus tutores.

#### **d) Aplicación del cuestionario definitivo**

Después de haber rediseñado la versión final del instrumento y elegido la mejor opción, se procedió a su aplicación, etapa que prosigue a recolectar los datos de las encuestas aplicadas.

Durante la aplicación de encuestas ejercidas en la Escuela “Miguel Alemán” se proyectaron resultados ampliamente negativos, los cuales no están fuera de la realidad, estos servirán de sustento para crear un proyecto que sirva como herramienta u alternativa a la solución de problemáticas vividas dentro de la institución, en sus fases de gestión escolar y procesos de enseñanza-aprendizaje, mismos que al implementar el proyecto de trabajo habrán de mejorar significativamente.

La aplicación de aplicación del instrumento se llevó a cabo como sugirieron en el pilotaje algunos agentes educativos, es decir; con previa autorización del supervisor de la zona escolar 059, aprovechando una de las reuniones de trabajo con directores se aplicó el cuestionario dirigido a directores, el cual inquieto en algunas cuestiones sobre todo aquellas que hablan del

desempeño laboral de los docentes, la aplicación se mantuvo ordenada, las preguntas fueron claras y precisas, su duración fue de quince minutos, concluyendo también en crear alternativas de mejora institucionales en cada escuela.

Para la aplicación del cuestionario en el caso de los docentes y padres de familia se convocó a reunión extraordinaria, se dio a conocer el propósito de la reunión y se aprovechó a su vez para trabajar el proyecto institucional que se desarrolla con la mutua participación de todos los actores educativos.

La mayoría de los docentes mostraron apatía por resolver aquellas cuestiones sobre su desempeño, más en tono sarcástico lo hizo en aquellas que se dirigen precisamente a las autoridades directivas, algo parecido pasó con los padres de familia, aquí hablan ellos que los únicos culpables en que la educación no avanza son docentes, directivos y gobierno, incluso surgió durante la aplicación una cuestión que dice: ¿Quién es el responsable de educar? , los padres con firmeza dijeron “El gobierno”. Resulta curiosa la opinión cuando diversos autores se han cansado de decirnos que la educación comienza en casa.

“La escuela debe formar seres más libres, capaces de ser críticos, fomentar la pasión por los conocimientos, aunque la libertad resulte una paradoja”  
Savater, (1998:46)

En la fase final de aplicación del instrumento, sirvió para observar en los docentes y directivos ciertas diferencias personales que han arrastrado por años, las cuales han truncado el avance significativo en el proceso enseñanza-aprendizaje, en las relaciones humanas denigrando cada vez más el trabajo colaborativo, con respecto a los padres de familia presentan cierto rechazo con algunos docentes por la exigencia ejercida en sus hijos, proyectan poca comunicación, este ejercicio facilitó la interacción entre docente, directivo, padre de familia.

### **Procesamiento de la información**

Para contribuir al buen desempeño profesional y el avance el logro por alcanzar la calidad educativa en la institución, no sólo fue necesario observar la aplicación del instrumento, si no el diseño cuatro cuestionamientos que brindaran datos reales a esta investigación sobre el trabajo vivencial que se da en la institución dirigidos a: docentes (anexo n°1), directivos (anexo n°2), padres de familia (anexo n°3), y alumnos (anexo n°4), compuestos de 20 preguntas cada uno.

Las preguntas diseñadas en cada cuestionamiento tienen relación entre sí, gran parte se destina a la gestión escolar efectiva y vanguardista y el resto de la cuestiones está enfocado sobre proceso de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en la institución.

Una vez recabados los datos de información, propuestos a realizarse en el trabajo de campo, específicamente en las características de población y muestra es claro empatar con el dicho relevante que se maneja así en el gremio, “Todo problema, tiene causa, efecto, y consecuencia”. (Hernández, et. al. 2006:233).

Los resultados obtenidos después la aplicación del cuestionario, se analizaron, prosiguiendo a pensar la manera más adecuada de presentarlos, bajo una adecuada organización la cual concluyen en dos ramas “cualitativo y cuantitativo”, posterior a ellos su graficación y descripción de las ramas ya mencionadas.

El aspecto cuantitativo estará sujeto a la observación de graficas de barras con desplégales entre cada columna, para concluir con un análisis detallado cualitativamente hablando, en el cual se establecerá la valoración de cada cuestión aplicada y la variación que existe en la misma cuestión con cada uno de los agentes a cuestionar, esto solo se logra a través de una buena observación durante la aplicación del cuestionario y en el análisis final después de concluida la aplicación.

Una vez analizado los resultados se logra conocer el nivel académico institucional, con que cuenta la escuela, es lamentable darse cuenta que la gestión escolar efectiva no logra involucrarse dentro de ella, el caso de los proceso enseñanza-aprendizaje su despegue es demasiado lento ante la demanda actual y los requerimientos educativos que ejerce en las instituciones el sistema educativo,

están muy lejos de las actualizaciones educativas, se han estancado en la tradición al seguir educando, bajo la misma expectativa y con los métodos antiguos .

Valorar los resultados cualitativos demanda mucha atención en valorarlos, depende precisamente de ellos que se logre una buena organización que permita la comprensión del lector al interpretarlos, que esto mismo no repercuta un esfuerzo extra.

Para la realización de la presentación y organización de resultados de los cuestionarios aplicados a: directivos, docentes, padres de familia y alumnos, se utilizaron los programas de cómputo EXCEL y WORD, cuyos programas facilitan concentración más organizada para la propuesta.

Dichos programas mencionados facilitan al lector la interpretación y valoración, en progresión se recurrió a hacer uso de las herramientas de los mismos como: gráficas y tablas de datos, no solo para el concentrado de datos de los cuestionarios aplicados, si no para la propia redacción de este documento, a su vez en el concentrado de la tabulación de la frecuencia y porcentaje de las respuestas obtenidas durante la aplicación de cuestionarios. (Anexo 5).

Posteriormente, los datos obtenidos se muestran enseguida graficados de acuerdo a las respuestas brindadas por cada uno de los diferentes actores

educativos, para en con siguiente se proceda a interpretar el análisis cuantitativo y cualitativo de cada cuestionamiento aplicado.

**CONCENTRADO DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE LOS CUESTIONARIOS  
APLICADOS A LOS DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DE LA ESCUELA PRIMARIA  
“MIGUEL ALEMÁN” T.M**

PRE- GUN TA  No.	FRECUENCIA				PORCENTAJES			
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
1.	0	0	2	2	0%	0%	50%	50%
2.	0	3	0	1	0%	75%	0%	25%
3.	0	1	1	2	0%	25%	25%	50%
4.	1	1	1	1	25%	25%	25%	25%
5.	1	0	3	0	25%	0%	75%	0%
6.	1	0	2	1	25%	0%	50%	25%
7.	1	1	2	0	25%	25%	50%	0%
8.	2	1	1	0	50%	25%	25%	0%
9.	0	0	3	1	0%	0%	75%	25%
10.	0	1	1	2	0%	25%	25%	50%
11.	2	2	0	0	50%	50%	0%	0%
12.	1	1	1	1	25%	25%	25%	25%
13.	0	2	1	1	0%	50%	25%	25%
14.	0	2	2	0	0%	50%	50%	0%
15.	1	0	1	2	25%	0%	25%	50%
16.	0	2	2	0	0%	50%	50%	0%
17.	2	0	2	0	50%	0%	50%	0%
18.	1	1	2	0	25%	25%	50%	0%
19.	1	0	3	0	25%	0%	75%	0%
20.	0	1	3	0	0%	25%	75%	0%

Hombres: 2

Mujeres: 2

Secundaria: 4 Preparatoria: 4 Licenciatura: 4 Maestría: 2

**CONCENTRADO DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE LOS  
CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS DIRECTORES DE LA ZONA ESCOLAR  
059 DEL CENTRO DE DESARROLLO “PABELLÓN”**

No.	FRECUENCIA				PORCENTAJES			
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
1.	3	2	4	3	25%	16.6%	33.3%	25%
2.	2	9	1	0	16.6%	75%	8.3%	0%
3.	1	2	6	3	8.3%	16.6%	50%	25%
4.	3	4	5	0	25%	33.3%	41.6%	0%
5.	2	4	4	2	16.6%	33.3%	33.3%	16.6%
6.	3	7	0	2	25%	58.3%	0%	16.6%
7.	3	6	3	0	25%	50%	25%	0%
8.	4	2	3	3	33.3%	16.6%	25%	25%
9.	0	0	9	3	0%	0%	75%	25%
10.	1	4	3	4	8.3%	33.3%	25%	33.3%
11.	3	2	4	3	25%	16.6%	33.3%	25%
12.	0	2	6	4	0%	16.6%	50%	33.3%
13.	3	6	3	0	25%	50%	25%	0%
14.	2	6	3	1	16.6%	50%	25%	8.3%
15.	2	2	5	3	16.6%	16.6%	41.6%	25%
16.	2	4	2	4	16.6%	33.3%	16.6%	33.3%
17.	3	4	3	2	25%	33.3%	25%	16.6%
18.	0	3	4	5	0%	25%	33.3%	41.6%
19.	2	4	3	3	16.6%	33.3%	25%	25%
20.	1	2	5	4	8.3%	16.6%	41.6%	33.3%

Hombres: 9

Mujeres: 3

Secundaria: 12    Preparatoria: 12    Licenciatura: 12    Maestría: 2  
 Doctorado: 1

**CONCENTRADO DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE LOS  
 CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA  
 PRIMARIA “MIGUEL ALEMÁN” T.M**

PRE GUN TA No.	FRECUENCIA				PROCENTAJES			
	SIEM- PRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	SIEM- PRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
1.	4	7	9	8	14.2%	25%	32.1%	28.5%
2.	13	8	5	2	46.4%	28.5%	17.8%	7.1%
3.	2	6	9	11	7.1%	21.4%	32.1%	39.2%
4.	13	5	8	2	46.4%	17.8%	28.5%	7.1%
5.	8	9	7	4	28.5%	32.1%	25%	14.2%
6.	4	10	7	7	14.2%	35.7%	25%	25%
7.	11	9	6	2	39.2%	32.1%	21.4%	7.1%
8.	5	8	5	10	17.8%	28.5%	17.8%	35.7%
9.	10	6	10	2	35.7%	21.4%	35.7%	7.1%
10.	3	6	7	11	10.7%	21.4%	25%	39.2%
11.	5	7	5	11	17.8%	25%	17.8%	39.2%
12.	9	8	9	2	32.1%	28.5%	32.1%	7.1%
13.	9	7	9	3	32.1%	25%	32.1%	10.7%
14.	10	8	8	2	35.7%	28.5%	28.5%	7.1%
15.	10	6	8	4	35.7%	21.4%	28.5%	14.2%
16.	4	7	8	9	14.2%	25%	28.5%	32.1%
17.	10	7	9	2	35.7%	25%	32.1%	7.1%
18.	3	5	11	9	10.7%	17.8%	39.2%	32.1%
19.	3	6	9	10	10.7%	21.4%	32.1%	35.7%
20.	9	7	10	2	32.1%	25%	35.7%	7.1%

Hombres: 5

Mujeres: 23

Primaria sin terminar: 8      Primaria: 14      Secundaria: 6      Preparatoria: 0

**CONCENTRADO DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE LOS  
CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA**

**PRIMARIA “MIGUEL ALEMÁN” T.M**

PRE GUN TA No.	FRECUENCIA				PROCENTAJES			
	SIEM- PRE	CASI SIEMPR E	CASI NUNC A	NUN- CA	SIEM- PRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
1.	7	10	20	11	14.5%	20.8%	41.6%	22.9%
2.	12	15	13	8	25%	31.25%	27%	16.66%
3.	8	18	12	10	16.66%	37.5%	25%	20.8%
4.	6	9	20	13	12.5%	18.75%	41.6%	27%
5.	13	8	25	2	27%	16.66%	52%	4.16%
6.	7	16	9	16	14.5%	33.33%	18.75%	33.33%
7.	18	4	16	10	37.5%	8.3%	33.33%	20.8%
8.	11	14	20	3	22.9%	29.16%	41.6%	6.25%
9.	17	13	9	9	35.4%	27%	18.75%	18.75%
10.	6	12	20	10	12.5%	25%	41.6%	20.8%
11.	7	23	14	4	14.5%	47.91%	29.16%	8.3%
12.	15	17	13	3	31.25%	35.4%	27%	6.25%
13.	9	8	19	12	18.75%	16.66%	39.58%	25%
14.	13	15	15	5	27%	31.25%	31.25%	10.41
15.	11	9	17	11	22.9%	18.75%	35.4%	22.9%
16.	17	15	8	8	35.4%	31.25%	16.66%	16.66%
17.	9	11	18	10	18.75%	22.9%	37.5%	20.8%
18.	15	17	6	10	31.25%	35.4%	12.5%	20.8%
19.	12	16	12	8	25%	33.33%	25%	16.66%
20.	13	7	18	10	27%	14.5%	37.5%	20.8%

Hombres: 25

Mujeres: 23

### 3.4 Resultados

La aplicación de los instrumentos utilizados arrojó como resultado información que permite llegar a las siguientes conclusiones: Los maestros carecen de actualización con respecto a la enseñanza basada en competencias, pues no aplican estrategias y recursos novedosos y significativos, ya sea por desconocimiento de estos o por falta de compromiso profesional, resulta irónico pues consideran relevante la adquisición de éstas, para el desarrollo académico y social del alumno, no realizan actividades que la favorezcan.

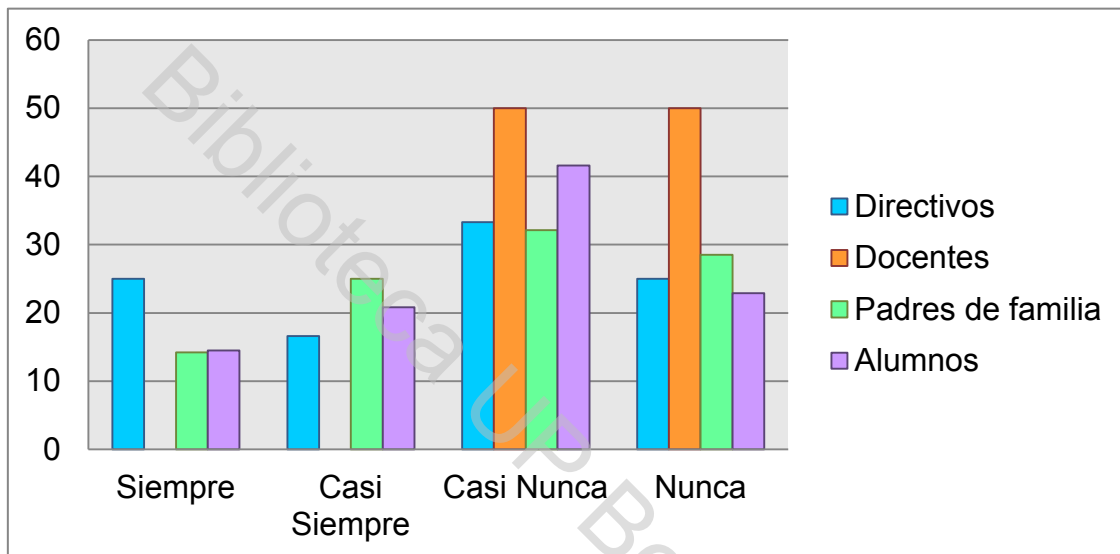
Así mismo, los padres de familia se interesan poco por el desarrollo académico de sus hijos, ya que manifestaron una baja disposición al realizar acciones que favorezcan la adquisición de los conocimientos, habilidades y actitudes, por lo que se atribuye que en gran medida falta coordinación con los docentes para unir fuerzas, apoyarse mutuamente buenos resultados académicos y por ende alcanzar en mayor porcentaje la calidad educativa.

Con respecto a los alumnos, la entrevista muestra las acciones realizadas en la escuela, en la casa reflejando particularmente el desarrollo y adquisición de habilidades, actitudes y destrezas básicas del proceso de enseñanza aprendizaje.

Se requiere una reformulación en diversos ámbitos casa-escuela directamente en el proceso enseñanza y por lógica a las repercusiones que aquejan al proceso de aprendizaje, esto cambiará si se propone trabajar en colectivo, bajo el mismo fin.

**Grafica N° 1**

**En la institución se logran al 100% las metas y objetivos planteados respecto al aprendizaje.**



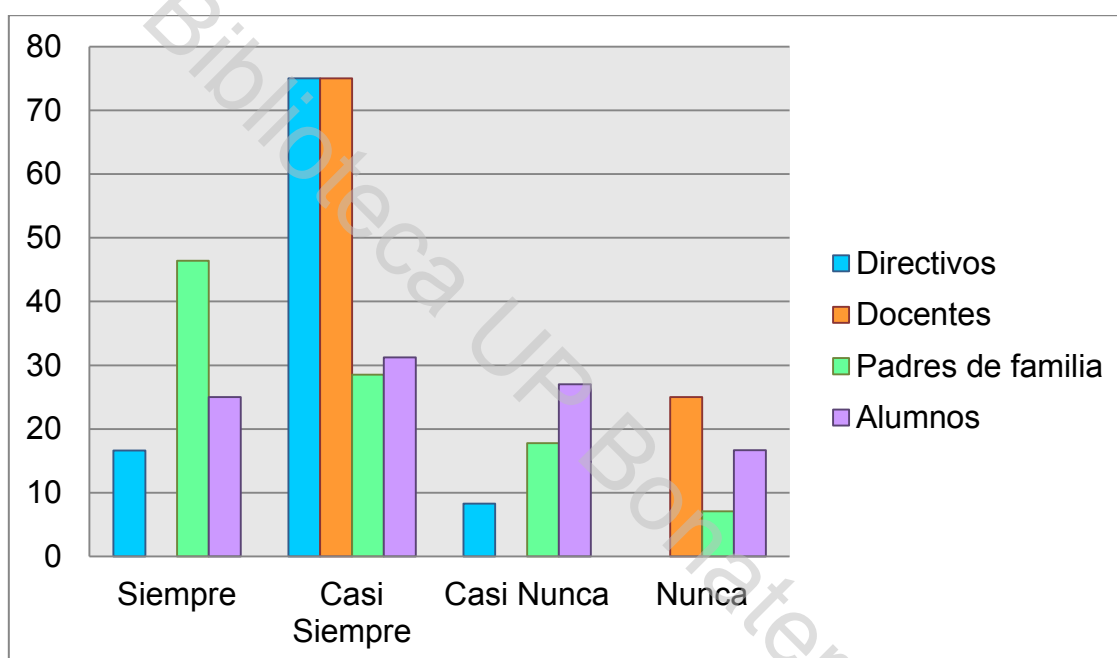
Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria "Miguel Alemán" Nov-2012

Destaca el hecho de que casi nunca y nunca hay un logro del 100% por alcanzar las metas planteadas, ya que casi nunca los directivos contestan ese aspecto. Se habla que el 33% de los directivos, el 50% de los docentes, los padres de familia 32% y alumnos 41%, reflexionan verdaderamente por crear estrategias que permitan alcanzar las metas que año con año plasman en el proyecto escolar.

Otro punto de análisis que proyecta la gráfica es que el 25% de los docentes, se esfuerzan poco, lo que esto significa, la falta de compromiso con la institución para alcanzar la calidad educativa, no existe eficacia, pertinencia y menos relevancia suficiente para ser una escuela competitiva en la zona escolar.

**Gráfica N° 2**

**Trabaja la institución proyectos educativos para mejorar la enseñanza-aprendizaje.**



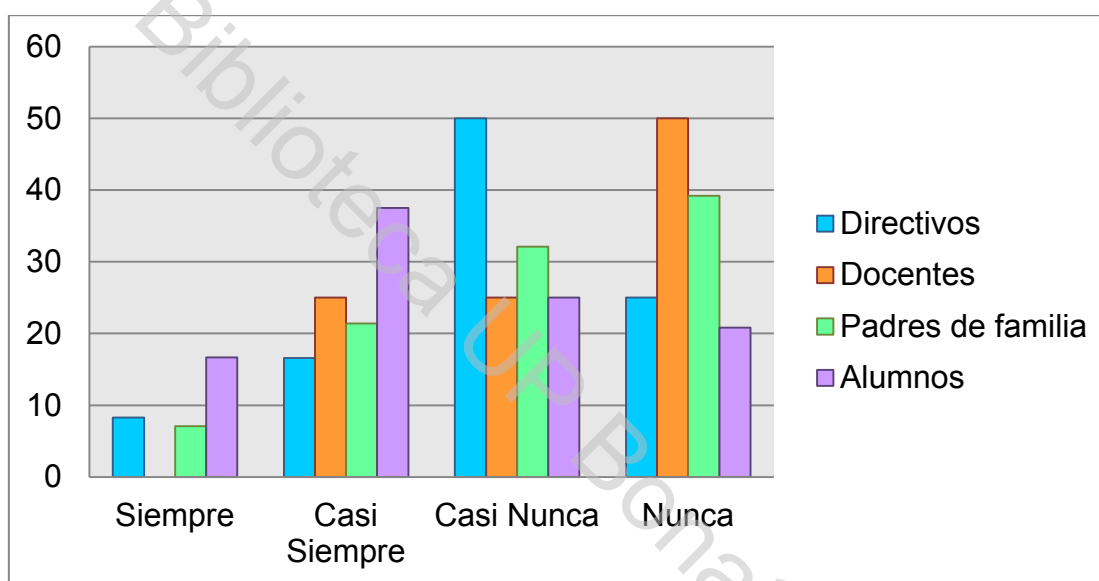
Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria "Miguel Alemán" Nov-2012

Con base a la información obtenida se refleja con claridad que la mayoría de los maestros y directivos casi siempre realizan sus actividades de excelente forma, de tal manera que es evidente que aprovechan de manera efectiva el tiempo destinado a la enseñanza-aprendizaje, proponiendo proyectos de mejora institucional.

Sin embargo el 25% de ellos correspondiente para el caso de estudio a un maestro, mismo que se encuentra en una situación realmente carente de principios éticos, por el hecho de estar predispuesto a cambios constantes sobre formas y estilos de enseñanza-aprendizaje.

**Grafica N° 3**

**Participa activamente dentro de su perfil para alcanzar las metas educativas planeadas en el PETE-PAT.**



Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria "Miguel Alemán" Nov-2012

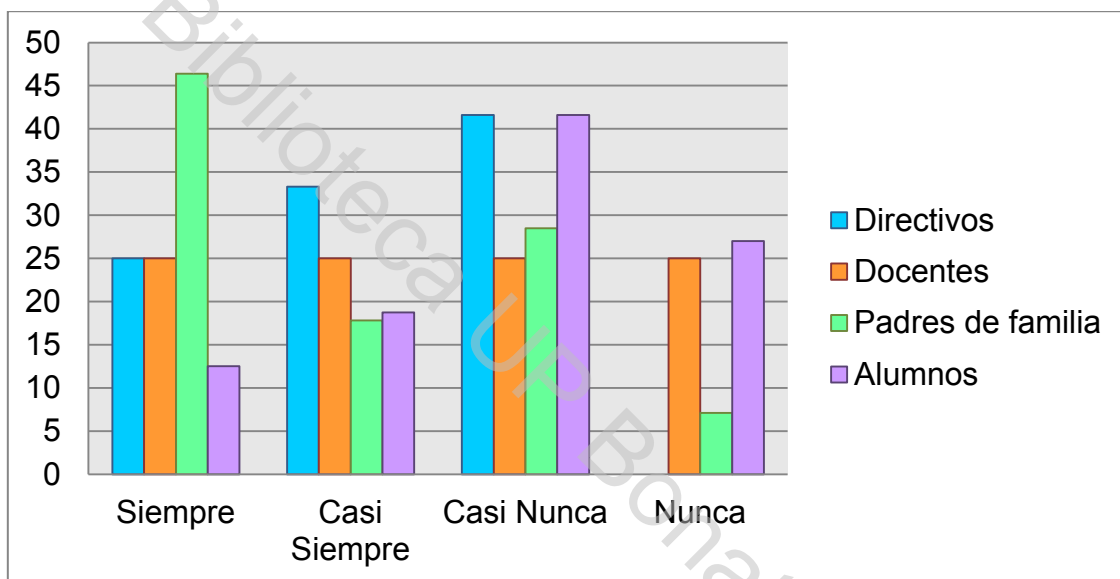
Los directores que fueron encuestados también hablan que la calidad educativa debe contener elementos esenciales tales como: relevancia, pertinencia y eficacia, esto se logra casi siempre y algunas veces según el contexto, la comunidad escolar y sobre todo el colegiado que conforma la institución.

Más sin embargo la gráfica demuestra lo contrario, muestran poco interés en alcanzar las metas del proyecto PETE-PAT, directivos y docentes cumplen solo

como trámite administrativo, las posibles causas de este mal son por la poca identidad profesional que se tiene hacia la institución. El 39% de los padres de familia dice que las metas se cumplen en poca medida, falta calidad en las escuelas, pero principalmente en el personal educativo.

**Grafica N° 4**

**Propone actividades y proyectos para mejorar la enseñanza-aprendizaje en la institución.**



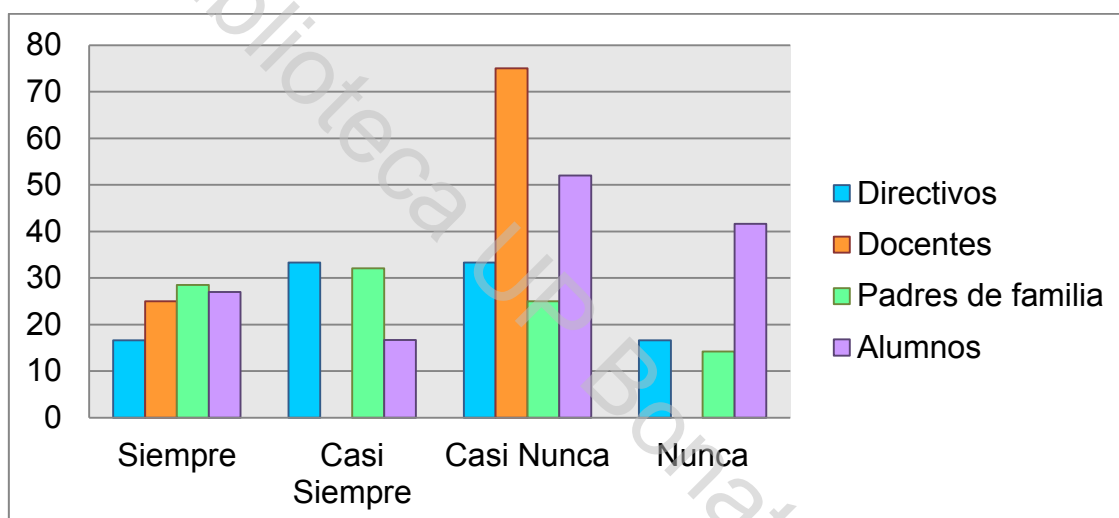
Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria "Miguel Alemán" Nov-2012

En este gráfico, más de la mitad de los docentes comentaron que siempre les proponen crear proyectos de mejora educativa, más sin embargo dicen que no se les toman en cuenta sus opiniones para ejecutar y darles seguimiento, se piensa que la posible causa sea, porque en ocasiones son menospreciados por antigüedad en el servicio u grado menor de estudios.

Por consiguiente la opinión anterior muestra sustento con lo que dice el 42% de los directivos, mencionan que los docentes no han logrado encontrar su sentido de pertinencia en la institución. Por otro lado el 7% de los padres tiene la seguridad de que sí en la institución se crean proyectos de mejora para elevar la enseñanza–aprendizaje de sus hijos, estos con certeza tendrán existo.

**Gráfica N° 5**

**Comparten experiencias educativas con el personal de la institución para mejora de está**



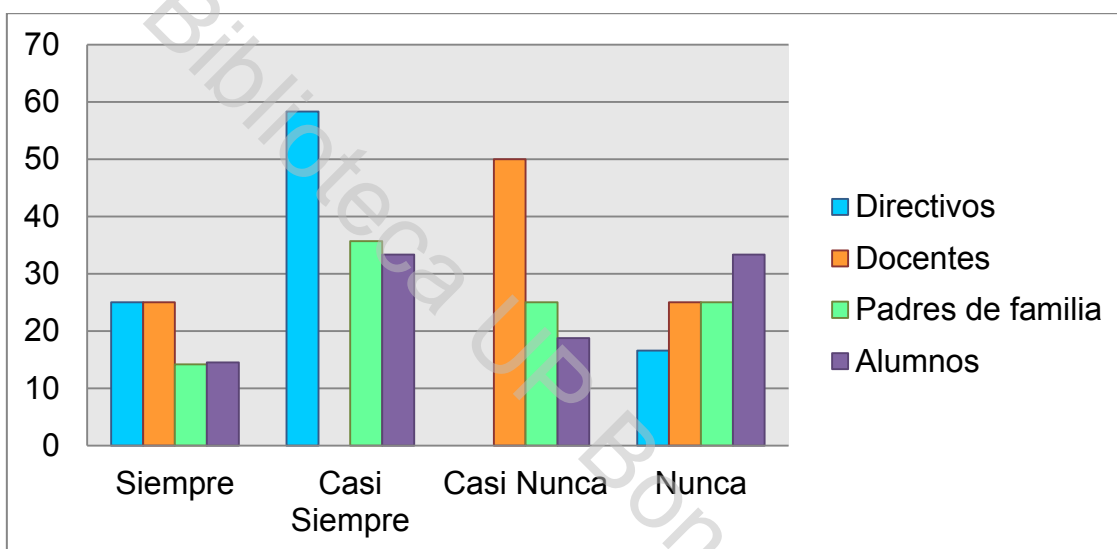
Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria “Miguel Alemán” Nov-2012

La gráfica siguiente muestra que “casi nunca” los docentes muestran interés por compartir experiencias de ninguna índole con sus colegas, cumplen su labor docente diciendo “Hacen que me pagan, hago que trabajo”. La posible causa es quizá por la poca disposición que se tiene al cambio, directamente aplicada en las nuevas formas de enseñar y aprender, es claro que se siente temor por cambiar tantos años de comodidad y arraigo educativo, a cambio de una verdadera reforma educativa.

Se percibe un trabajo ampliamente poco profesional, es observable que el 25% de los docentes planea acorde a las necesidades de los alumnos, comprometidos sobre siempre con labor educativa, más al resto de ellos les falta ética profesional, inhiben sus responsabilidades, cumplen por cumplir.

**Gráfica N° 6**

**La institución brinda oportunidades de superación equitativas para todos**



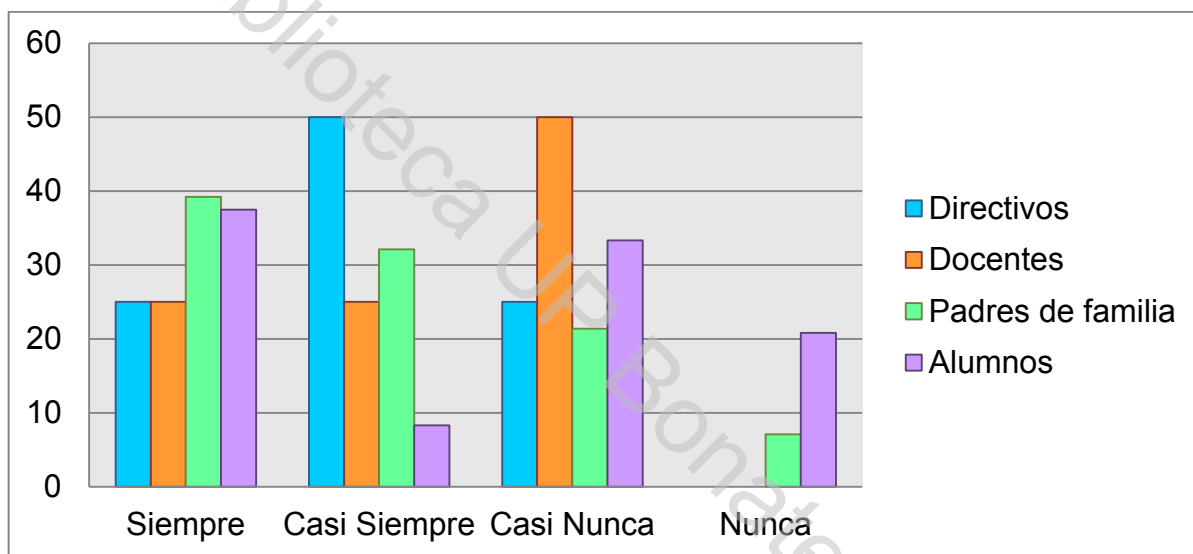
Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria "Miguel Alemán" Nov-2012

Desde la perspectiva de los directores y en contraste con las respuestas de los docentes, la mayor parte de los directores mencionan que casi siempre y siempre se les da la importancia debida a los maestros incluyéndolos en los diseños, ejecuciones de evaluaciones y proyectos, dando la importancia que merecen, igualdad de oportunidades de superación profesional, mencionan los docentes que esto tiene mayor impacto en las evaluaciones de carrera magisterial.

Cabe destacar que el 58 % de los directores dice ocuparse en detectar y analizar las fortalezas y áreas de oportunidad de sus subordinados para asignarles sus funciones, pero en consecuencia muchos docentes se sienten ofendidos cuando un directivo realiza estas acciones, pues creen fielmente que no los conoce lo suficiente como para decidir.

**Gráfica N° 7**

**Cumple con sus responsabilidades asignadas por la institución en tiempo y forma**



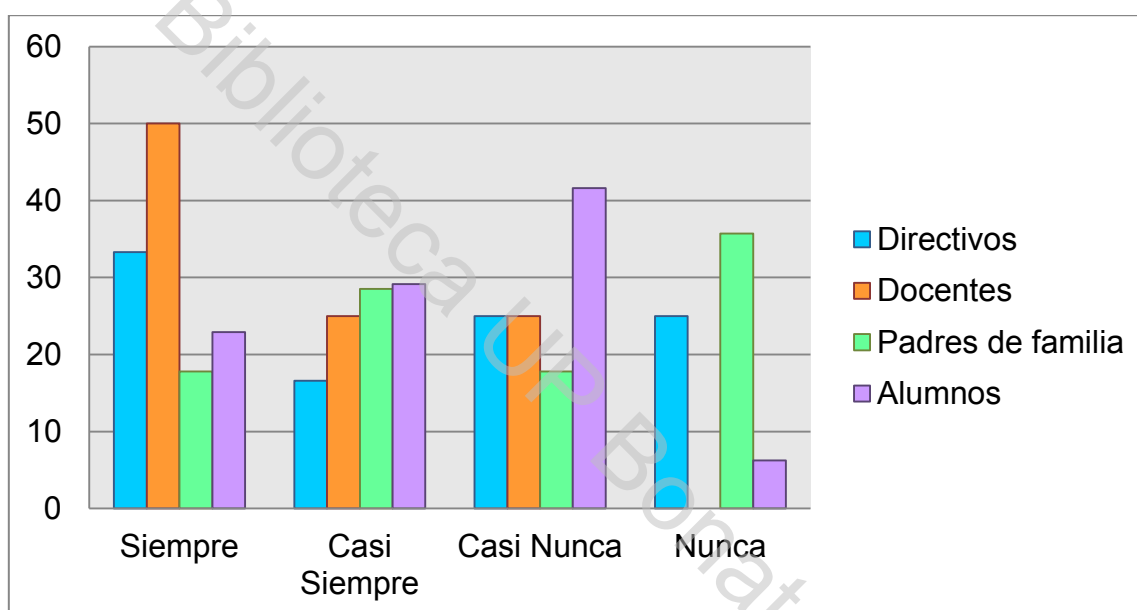
Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria "Miguel Alemán" Nov-2012

Analizando con mayor profundidad la siguiente grafica, resalta que la mayor parte de los maestros que conforman la institución, al igual que los directivos, mantiene una opinión opuesta la pregunta ejercida en la gráfica, afirman que carecen de varios valores entre ellos "No logran un trabajo colaborativo", por diversas causas: falta de compañerismo, tiempo, documentación excesiva.

Según los resultados arrojados en ésta gráfica, llama la atención que el 50% de los directivos afirman con imparcialidad que gracias al desinterés de su colectivo, en ocasiones se asignan comisiones por dedazo ya que sus colaboradores proyectan casi siempre el individualismo, no son capaces de compartir con el otro en beneficio de los alumnos y de ellos mismos.

**Gráfica N° 8**

**Aprovecha siempre de forma efectiva el tiempo destinado al factor educativo**



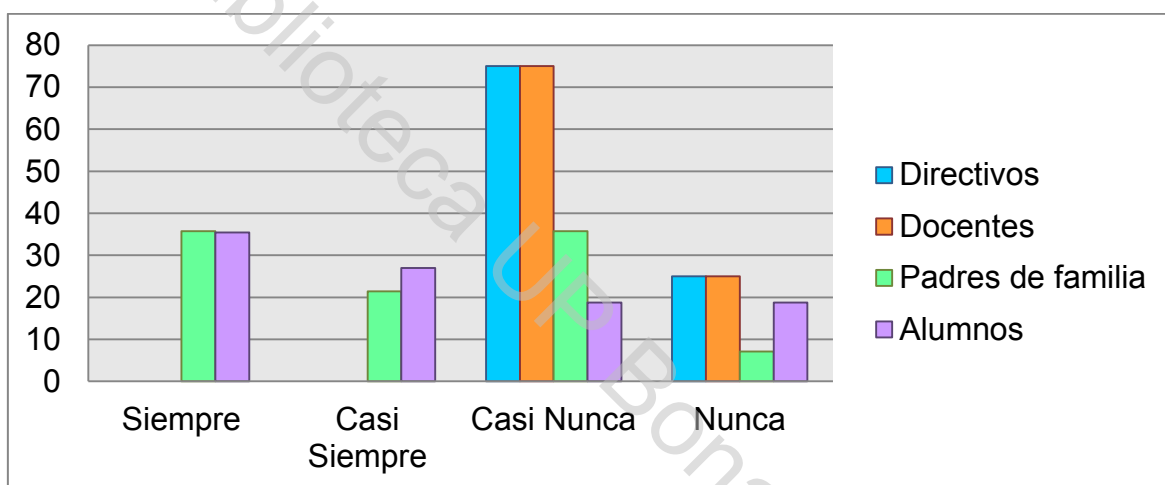
Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria "Miguel Alemán" Nov-2012

En la gráfica siguiente se puede afirmar que los directivos y docentes "casi siempre" y "siempre" aprovechan el tiempo destinado a la educación, existen problemáticas con respecto a esta temática que día a día se han ido abatiendo por uno u diversos factores terminan por cumplir con el tiempo destinado a la educación, las causas más probables al incumplimiento son atribuidas a: problemas familiares, presiones laborales etc.

Uno de los porcentajes que son más significativos es el 54% de los docentes dice que en variadas ocasiones ha logrado obtener el éxito deseado en los proyectos propuestos al sector educativo, no siempre se cumplen las metas y objetivos, por miles de razones, ejemplo de ello: comunicación, compañerismo etc.

**Gráfica N° 9**

**Con que frecuencia los docentes, directivos y alumnos desatienden sus labores educativas o se ausentan de la institución**



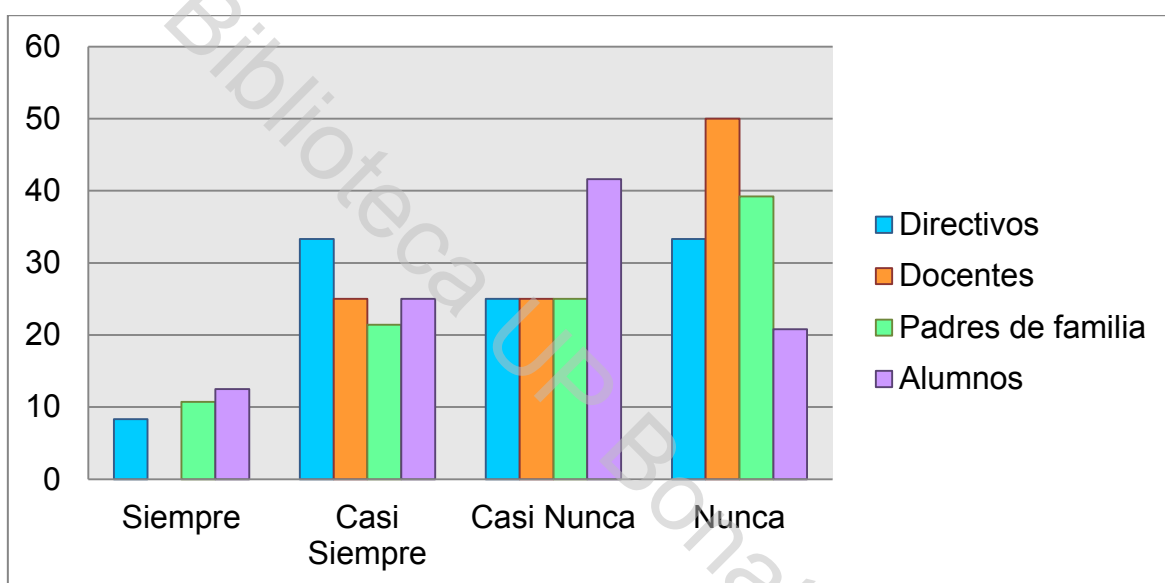
Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria "Miguel Alemán" Nov-2012

Una de las prioridades necesarias y con mayor urgencia que debe poseer la institución es "Saber trabajar en equipo" ya que este es un elemento que nunca debe faltar en cualquier institución, paso siguiente un buen líder, que tenga amplitud de conciencia y la fortaleza para delegar responsabilidades, que en conjunto adquieran un éxito a fin para todos. Es destacable que los padres de familia y los alumnos crean totalmente lo contrario.

El 75% tanto docentes como directivos echan por la borda la afirmación negativa, destacan los docentes que el directivo casi nunca se ausenta de la institución con el fin de mantenerlos fiscalizados, por ende ellos no pueden atender asuntos personales, su hostigamiento se vuelve tedioso, que mejor optan por ignorarle.

**Gráfica N° 10**

**Buscas la manera de estar actualizado**



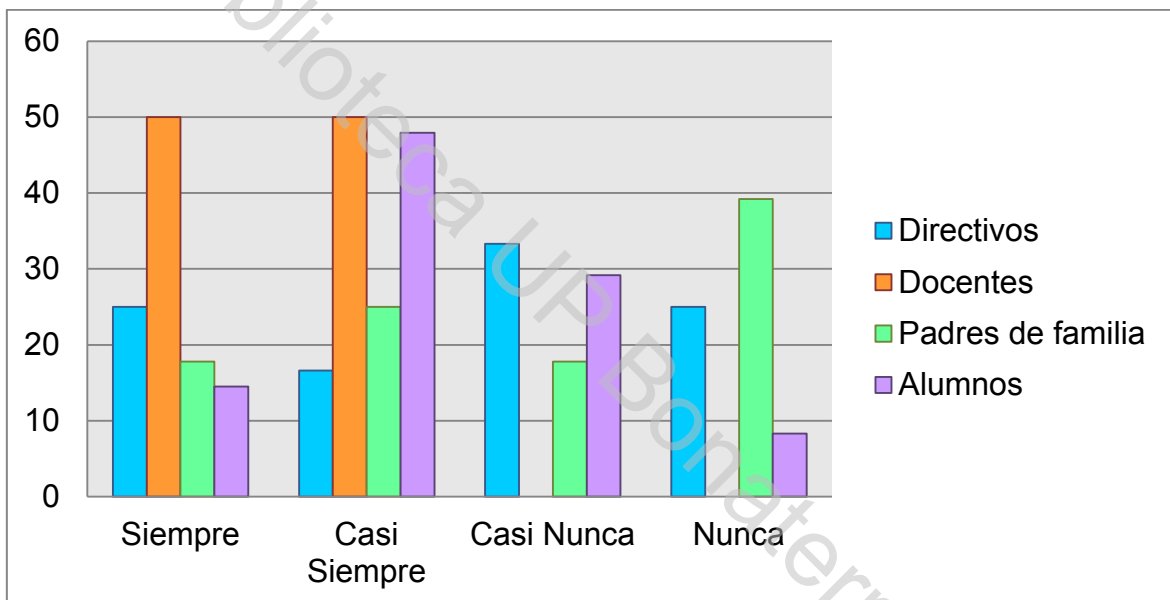
Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria "Miguel Alemán" Nov-2012

Esta gráfica muestra que "casi nunca" y "nunca" los directivos y docentes se interesan por prepararse y actualizarse constantemente. Sin embargo los destaca una particular idea "Prepararse por interés propio" es decir pasar carrera magisterial y no por brindar a sus alumnos mayor calidad en sus aprendizajes. Para docentes y directivos no es llamativo seguirse preparando, en sus causas de negación destaca principalmente el tiempo y la economía.

Es importante identificar que un 50% de los docentes y el 25% de los directivos concluyen diciendo que para ellos la idea de destacar profesionalmente no es de vital importancia, lo importante es sobrevivir en el gremio, pues sinceramente mencionan el pago por sus servicios, no es el más justo y mucho menos el ideal, por lo cual invertir en más estudios no alcanzarían a cubrirlos.

**Gráfica N° 11**

**Conoce y domina los planes y programas de la RIEB sugeridos para el nivel primaria**



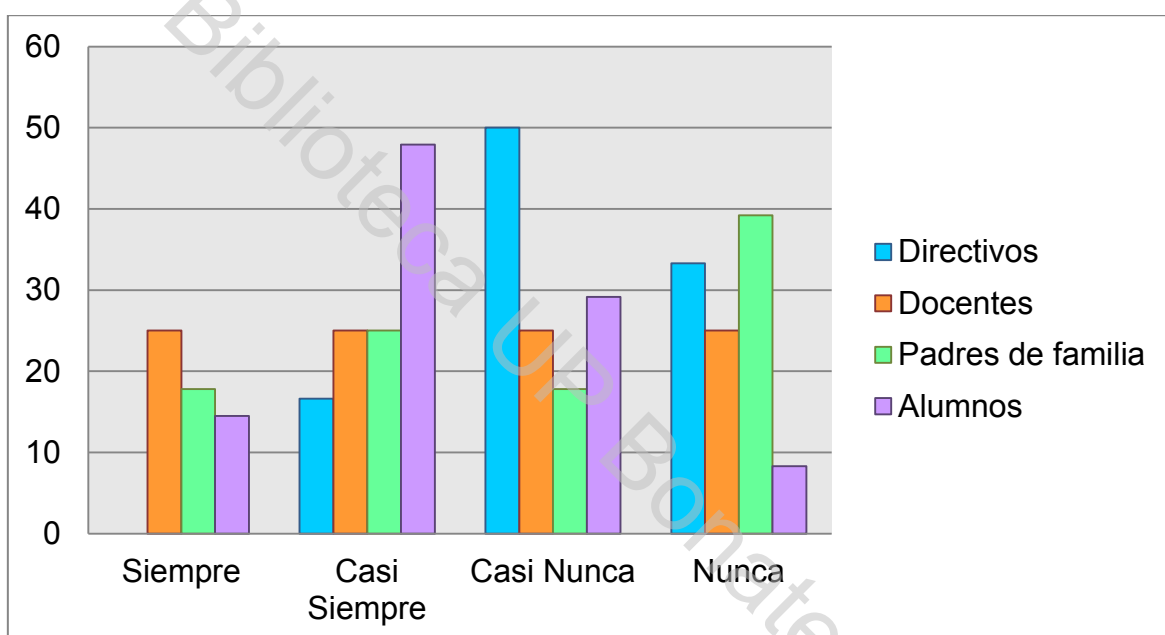
Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria "Miguel Alemán" Nov-2012

Los directores de las escuelas tienen la posibilidad de observar y constatar sobre la disposición e interés que tienen los maestros por tomar cursos y estar la vanguardia educativa. Desafortunadamente sólo algunos directores perciben que sus maestros se preparan para ser mejores profesionistas, por otro lado, para los padres de familia muchos de los maestros de la institución no sirven.

Al hacer un análisis cuantitativo, destaca que el 25% de los directores mencionan que mucho de los docentes se centran sólo en el trabajo tradicionalista y se rehúsan a buscar e implementar estrategias novedosas que coincidan con las exigencias de la sociedad propuestas en la RIEB, a su vez temen al cambio en el uso de las nuevas tecnologías.

**Gráfica N° 12**

**Considera acorde la organización que impera en la institución**



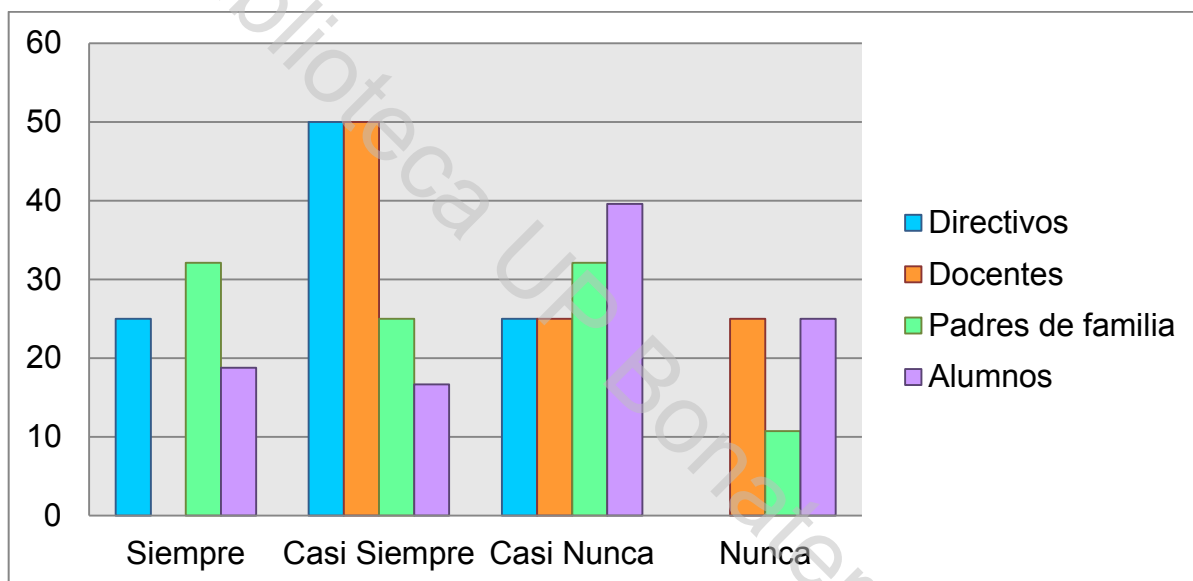
Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria "Miguel Alemán" Nov-2012

De acuerdo con la cuestión de análisis es interesante observar el indicador de "nunca" puesto que los directivos y padres de familia destacan que a las instituciones les falta organización, no directamente por falta de decisiones adecuadas por ellos, sino por la exagerada rotación del personal, mencionan que cuesta trabajo comenzar constantemente desde abajo.

Hablando de porcentajes el 50% de los directivos y el 40% de los padres atribuyen que el desconcentre en la buena organización escolar se da en el rubro específico de los docentes, cambian constantemente de escuelas, no se logran identificar plenamente con la institución, los padres creen que estos cambios perjudican notablemente a sus hijos y a los proyectos escolares de la escuela.

**Gráfica N° 13**

**El funcionamiento de las comisiones escolares de acuerdo al consejo técnico resulta adecuado**



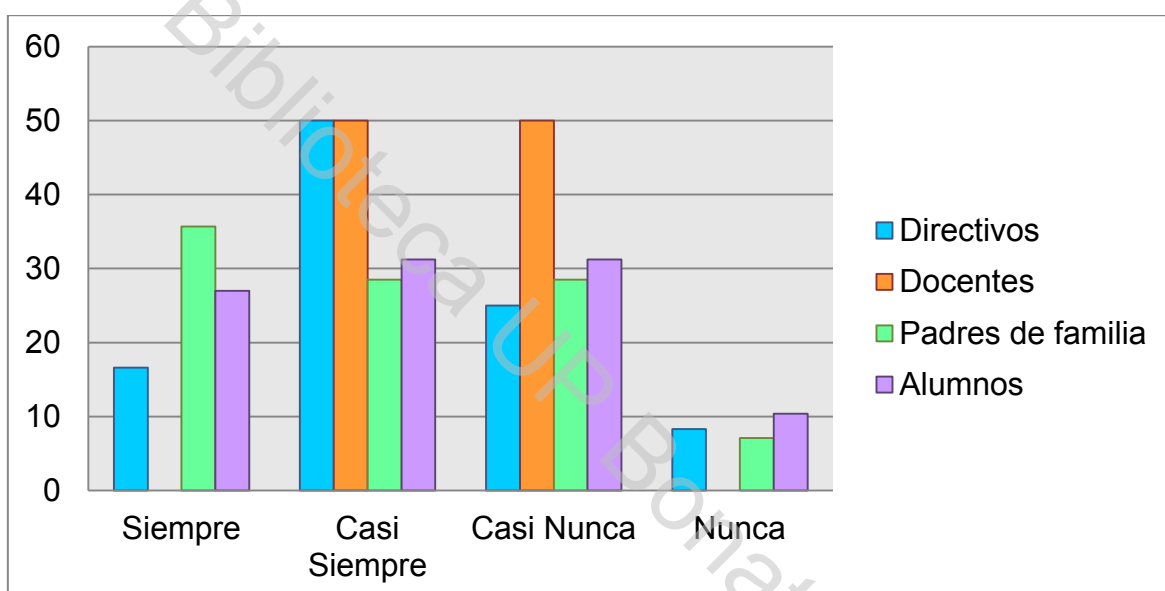
Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria "Miguel Alemán" Nov-2012

En la gráfica anterior lo notable es que "casi nunca" los padres de familia y los alumnos observan el buen funcionamiento de la escuela, la mitad de los directivos encuestados hablan que la dinámica escolar es excelente, así como las reuniones de consejo escolar y las decisiones que se generan en la institución. Ningún director mencionó que sus escuelas estén desorganizadas.

Se refleja que el 40% de los alumnos y gran parte de los padres de familia no observar cambios positivos en la institución, las posibles causas a ellos dicen son por desconocer aspectos relacionados con las cuatro dimensiones de gestión escolar, la participación de los docentes dentro del consejo técnico y sus funciones administrativas.

**Gráfica N° 14**

**Tiene buena relación con los padres de familia-directivo-maestros**



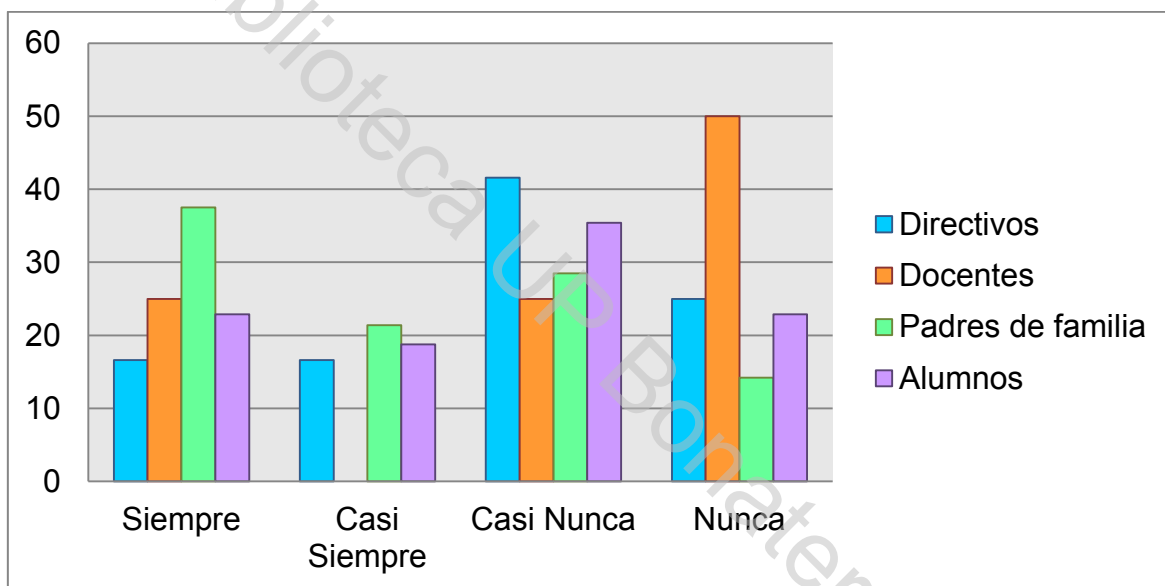
Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria "Miguel Alemán" Nov-2012

La gráfica siguiente muestra que mitad y mitad los docentes muestran interés por estrechar una adecuada relación con los padres de familia, se preocupan por mantenerlos, informados en los avances, logros, necesidades y prioridades de los alumnos con estilo numeral, la otra mitad se preocupa por fomentar una educación integral en sus alumnos.

Se percibe un trabajo poco profesional, el 50% de los docentes planea acorde a las necesidades de los alumnos, comprometidos siempre con labor educativa, el otro 50% no lo hace, el dilema nunca acaba constantemente se dan enfrentamientos verbales por esta causa. Los docentes que evaden sus responsabilidades atribuyen sus comportamientos a la falta de tiempo e incluso desinterés educativo, mencionan que de esto no se mantienen.

**Gráfica N° 15**

**Conoce y usa adecuadamente el reglamento interno de la institución**



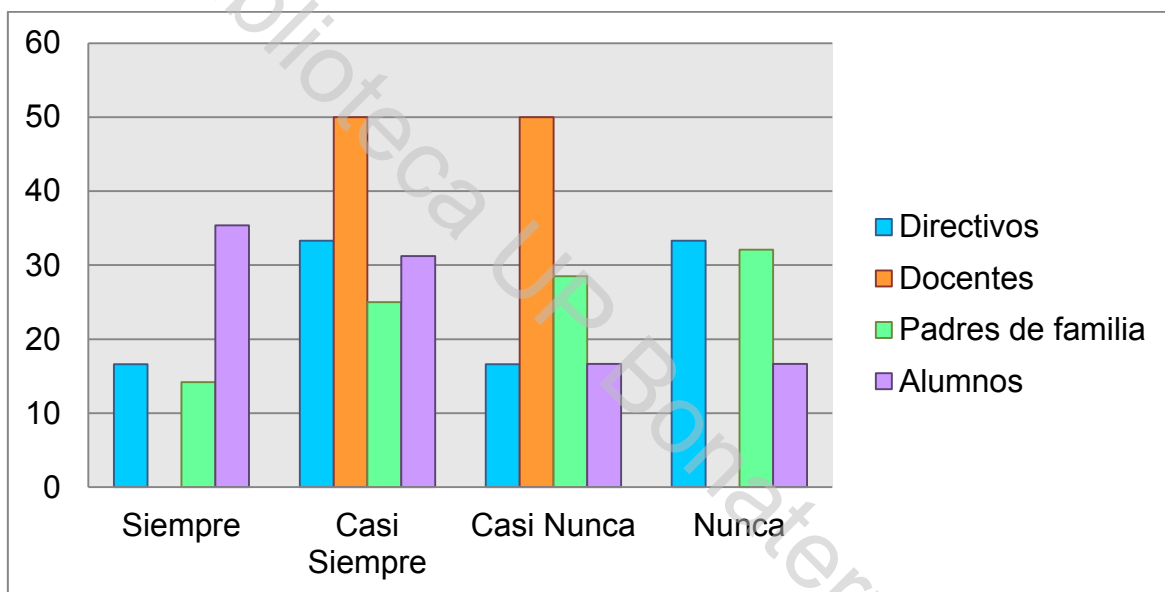
Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria "Miguel Alemán" Nov-2012

El análisis que refleja esta información, es que "casi siempre" solo al inicio de ciclo escolar se les da a conocer el reglamento interno por el cual se rige esta institución, más sin embargo a falta darle el seguimiento adecuado se incurren en faltas constantes a la educación, un claro ejemplo es la suspensión de alumnos problemáticos.

Dentro de la observación cuantitativa, se destaca que un 50% de los docentes opina que solo existe como trámite administrativo y que más bien es para defensa solo del director, que jamás se preocupa por que ellos lo conozcan y apliquen de manera colegiada, con respecto a los padres de familia es muy notorio su desinterés por conocerlo pues dicen al final de cuenta no se aplica con equidad todos los alumnos, por su parte solo tratan de sobrellevarlo lo mejor posible.

**Gráfica N° 16**

**El director toma en cuenta sus fortalezas al asignarle comisiones educativas**



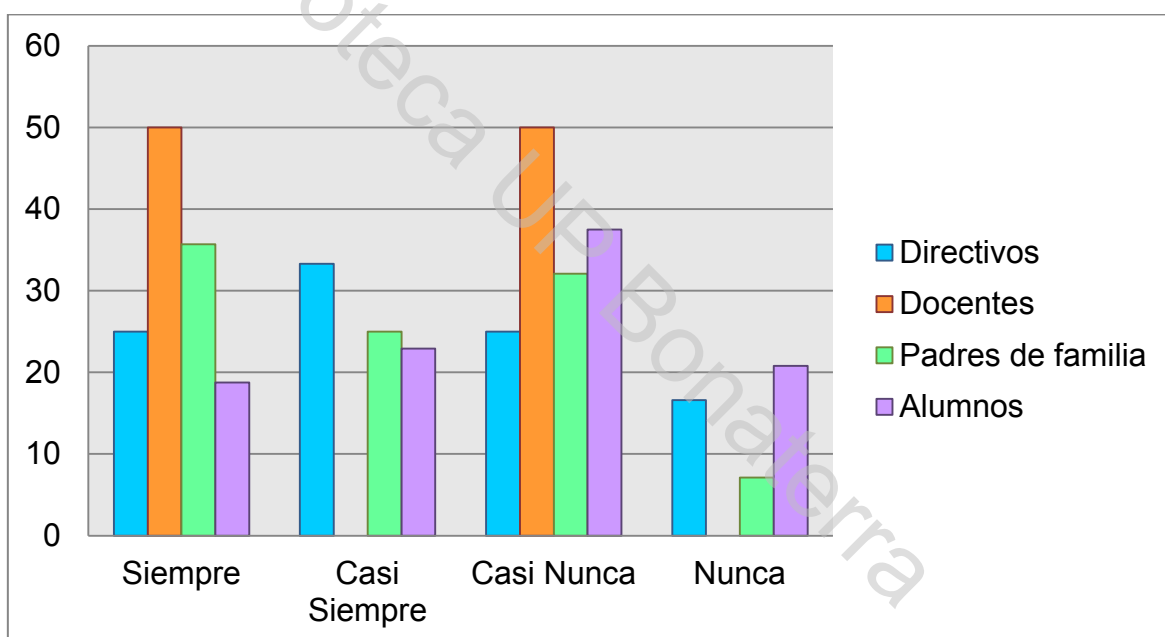
Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria “Miguel Alemán” Nov-2012

Los resultados en la gráfica demuestran que “casi siempre” existe trabajo colaborativo en las escuelas, en opinión de los directivos, mientras que por otro lado los docentes dicen que “casi nunca” son tomados en cuenta en la toma de decisiones institucionales, mencionan que las excepciones se dan cuando hay que perjudicar a alguien.

Desafortunadamente los maestros no coinciden con las respuestas de los directivos, aspecto que pone de relieve las diferencias que existen entre ambos actores. El 35% de los directores dicen que la confianza, lealtad, actitud, están presentes en las actividades conjuntas, mientras que el 50% de los docentes dice que la causa de esto son la preferencias “amiguismo” en el colectivo de trabajo, por ello en ocasiones es imposible realizar el renombrado “trabajo colaborativo”.

**Gráfica N° 17**

**La relación externa que tiene la institución con la comunidad y otras instituciones es buena**



Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria “Miguel Alemán” Nov-2012

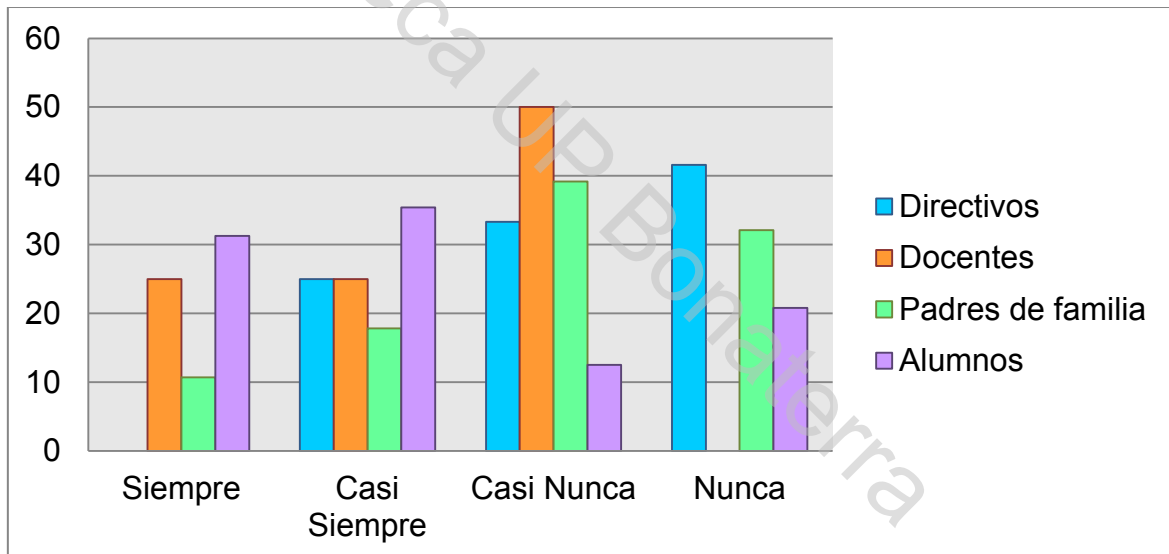
Gran mayoría de los directores opina que “nunca” se ha cumplido la totalidad de los objetivos planteados, se avanza cuando verdaderamente se trabaja en equipo. Opinan que al trabajar en equipo se comparten percepciones y

por lo general los docentes llegan a proyectos en común, compartir con la comunidad externa enriquece la labor, pero es muy difícil compartir sin criticar.

El 100% de los docentes dice que si el trabajo se ha realizado es gracias al profesionalismo que poseen, no porque estén estrechamente trabajando en equipo, pues les falta mucho para llegar a ser un colectivo bien integrado, porque causas y culpables hay muchos, que se acepten está muy lejos.

**Gráfica N° 18**

**El director toma en cuenta al colectivo, padres de familia y alumnos en la toma de decisiones**



Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria "Miguel Alemán" Nov-2012

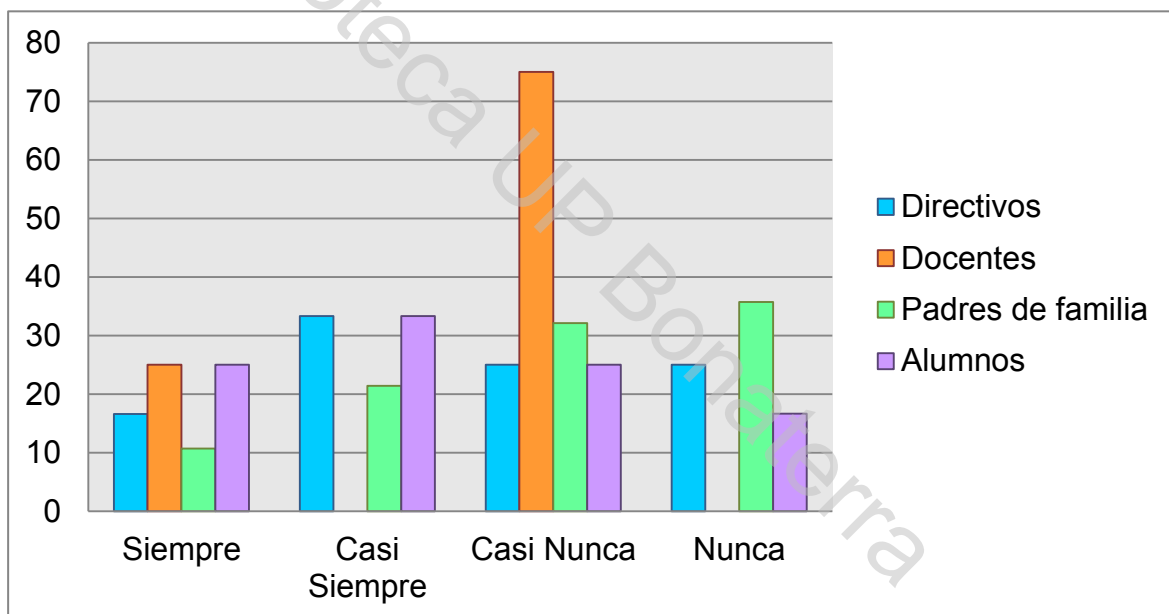
Es visible en la grafica que "casi nunca" los docentes son tomados en cuenta para tomar decisiones, a su vez los directores opinan que "nunca" son tomados en cuenta no por hacerles a un lado, si no por no distraerles constantemente de sus labores. De entre una relación de elementos los directivos

eligieron como elemento principal que hace falta en la institución el compromiso por parte de los docentes.

Un 40% de los directores habla que la responsabilidad, la ética profesional y la disposición son características que carecen los maestros, la información permite ver la falta de pertinencia, de ambos actores, además del sólo interés básico que muestran en sus actividades cotidianas, culpando de todo a alguien.

**Grafica N° 19**

**Existe gestión efectiva y vanguardista en la institución**



Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria “Miguel Alemán” Nov-2012

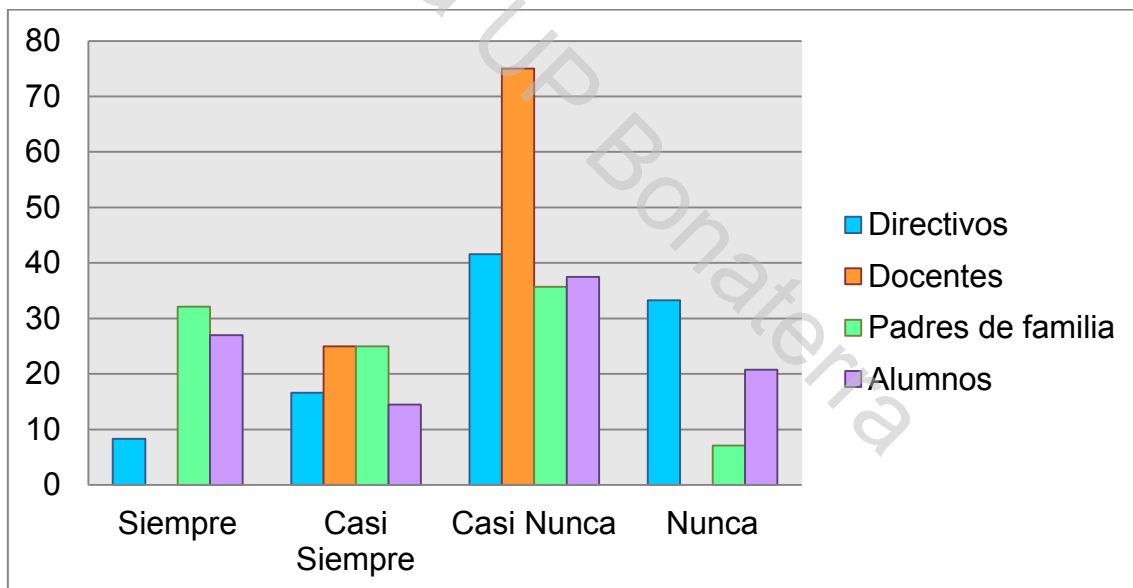
Los resultados adquiridos en la investigación proyectan sin duda que “casi nunca” y “nunca”, hay gestión efectiva y vanguardista en la institución, la mayor parte de los actores dirigen su opinión a la inexistencia de ella, en este aspecto la

opinión se comparte al observar los bajas resultados académicos que últimamente ha tenido la escuela.

Es observable que un 75% de los docentes siguen creyendo que solo es al director a quien le toca gestionar para la institución, de adquirir bienes, de tratar con los padres, las causas son falta de identidad profesional con la institución, pues la tarea no es solo de uno, sino de todos los que conforman el equipo colectivo, la tarea es delegar y tomar en colectivo buenas decisiones.

**Gráfica N° 20**

**Existe calidad educativa en la institución**



Fuente: Encuestas realizadas a directivos, docentes, padres de familia y alumnos en la Escuela Primaria “Miguel Alemán” Nov-2012

Es palpable en el análisis de la grafica que los docentes “nunca” ha sido evidente para ellos la calidad educativa en la institución, las causas son claras la desorganización, la falta de compromiso, los bajos resultados etc. Por su parte en

la opinión de los docentes la falta de calidad parte desde quien dirige la escuela, los padres de familia que la conforman y sobre todo el contexto.

Con el 75% de los docentes, que afirman que no hay educación de calidad, esto debido a que existen compañeros que faltan mucho, que los directores se ausentan de la escuela y que la mayor parte de los alumnos no cumple con sus obligaciones de estudiante, a su vez los padres de familia no tienen sentido de compromiso por la educación de sus hijos.

### **Análisis general de resultados**

Los resultados obtenidos durante la aplicación de las encuestas destacan significativamente en los actores educativos “directivos-docentes”, dichos resultados permiten realizar un amplio análisis sobre sus funciones educativas que brindan a la institución. Al realizar la graficación de los datos se logra apreciar con facilidad algunos aspectos positivos, pero con mayor porcentaje aspectos negativos que prevalecen día a día en la institución donde se lleva a cabo esta investigación.

Continuando con el análisis de resultados que proyectaron los agentes educativos directivo-docente, se puede observar que la mayoría de los docentes sólo hacen (lo que administrativamente se les ordena) sin tomarse la molestia de aplicar verdaderamente los proyectos de mejora que necesita la institución para elevar la calidad educativa en los procesos de enseñanza-aprendizaje que toda institución debe brindar.

Dentro del proceso enseñanza-aprendizaje sigue prevaleciendo un concepto erróneo por parte de los educandos, pues se cree que si los alumnos sacan evaluaciones aprobatorias, sus concepciones sobre el conocimiento están superadas, pues han cumplido educativamente con los elementos principales que conlleva el logro de una educación de calidad, más sin embargo algunos directivos y pocos docentes empatan en la idea de falta gestión educativa en la institución y por ende falta también mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La mayoría de los agentes educativos está plenamente consciente de que la organización de la institución no es la más idónea. En base a los resultados obtenidos es urgente que tanto maestros como directivos, trabajen en la creación de un proyecto que logre la transformación eficiente en la institución, con el firme objetivo de lograr la efectividad en la gestión escolar y en el avance de los procesos de enseñanza-aprendizaje que tanto anhela poseer la institución.

Las reformas educativas que actualmente se viven dentro del sector, pueden ser de gran ayuda para lograr que una escuela sea realmente eficiente en su labor educativa, hace falta que directivos y docentes se actualicen constantemente, no por el fin económico sino con el fin educativo donde conozcan nuevas estrategias, metodologías que oferta la Reforma educativa, para el logro eficaz del arte de “educar”, haciendo efectivo el tiempo que se destina a la enseñanza, pues no es lo mismo hacerlo, que actuarlo, ya que esto se ve reflejado en gran medida en los resultados que obtienen los alumnos.

Es importante resaltar que gran porcentaje de los fracasos escolares se debe a que los actores educativos no se han logrado comprometer con su labor, cuando cada uno de ellos se comprometa realmente, formará parte esencial de la institución, ya no será necesario buscar culpables de los errores que se cometan. El papel del director es fundamental para estimular a los maestros a que formen parte de un equipo de trabajo en donde todos los actores (directivos, docentes, padres de familia y alumnos), colaboren para convertir la institución en un verdadero centro educativo.

## CAPÍTULO IV

# ELEMENTOS DE UNA PROPUESTA

#### **4.1 Nombre de la propuesta de intervención**

El curso taller lleva por nombre **“La Gestión efectiva y vanguardista de las Escuelas multigrado basada en el proyecto escolar”**.

#### **4.2 Introducción**

La propuesta de intervención que se implementará es un sistema de Gestión basada en la calidad educativa, enfocado principalmente en la organización y procesos de aprendizaje para contribuir con una participación de calidad entre los agentes educativos. Está diseñada para aplicarse dentro de la misma institución, en horario laboral u extra clase, para posteriormente adoptarla como parte de la filosofía de la institución, comprometiendo a los actores educativos a cumplir con el desarrollo del proyecto.

La propuesta lleva por nombre **“La Gestión efectiva y vanguardista de las Escuelas multigrado basada en el proyecto escolar.** En dicha propuesta su eje rector es alcanzar la calidad educativa, a través de una adecuada gestión escolar, por medio de actividades programadas a lo largo de año escolar.

Las actividades están encaminadas a lograr los objetivos institucionales en equipo y en forma colaborativa, atendiendo adecuadamente a los alumnos, a pesar de las comisiones que se den.

La implementación de la propuesta de intervención en la escuela primaria resulta importante, porque al tener buena gestión educativa, trabajadas de excelente manera las cuatro dimensiones, los resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje se elevarán al porcentaje deseado.

Otra de las razones de importancia de la aplicación de este sistema es, que realmente se dedique tiempo efectivo a las actividades de enseñanza-aprendizaje, se oferte por fin educación de calidad. Pues de sobra basta decir que ser maestro multigrado quita mucho tiempo las actividades asignadas en la comisión de dirección. Al poseer este proyecto en la institución se tendrá la oportunidad de apropiarse de buenos hábitos de: organización, gestión, participación y más.

Al aplicar todo lo anterior se tendrá mejor ambiente de trabajo, con mayores herramientas para usar de forma efectiva el tiempo para la enseñanza, donde lo

más importante es siempre en bienestar de los alumnos, sus aprendizajes y procesos.

Todos estos aspectos contribuyen a que el alumno vea la buena organización de cada uno de los actores que participan día con día en su formación educativa, creando para él, un ambiente saludable y considere de esta forma a la institución como un espacio armónico de aprendizaje, crecimiento, sabiduría, recreación, de juego que permitirán complementar su formación educativa integral.

### **4.3 Justificación**

Como se logró observar en los resultados que se obtuvieron con la aplicación de los instrumentos de investigación, en la escuela primaria hace falta colaboración entre equipo, disposición, usar de forma efectiva el tiempo destinado a la enseñanza, conocer, dominar y aportar en los proyectos escolares. El comprometerse en el diseño, desarrollo, aplicación y evaluación de los proyectos también son elementos indispensables para alcanzar una calidad efectiva y fortalecerse como equipo de trabajo.

Lamentablemente los maestros no visualizan a la escuela como un espacio de crecimiento, no poseen el sentido de pertinencia que hace falta para colaborar con mayor disposición en interés; la propuesta podrá intervenir con la aportación de actividades conjuntas en donde los maestros conozcan la misión, visión,

filosofía de la escuela y actúen para alcanzarlo, se comprometan no sólo por buen salario, sino por el crecimiento educativo, profesional y equipo colaborativo de la institución, fortaleciendo la buenas relaciones entre el equipo docente, los padres de familia y sobre todo con los alumnos.

Es importante que se aplique la propuesta para que los maestros cambien sus paradigmas sobre el trabajo que hace un maestro-director multigrado y aprendan a desechar aquellas ideas erróneas que truncan la superación de las instituciones educativas, que juntos en equipo se construyan los proyectos que permitan que la institución alcance la metas propuestas, que cambie su imagen de simple escuela a “Centro Educativo”.

#### **4.4 Propósitos**

- **Propósito general:**

- Crear acciones de gestión educativa efectiva y vanguardista de calidad para en la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje, en la cual organice a directivos, docentes, padres de familia y alumnos mediante actividades permanentes que se lleven a cabo de forma conjunta para lograr mejoras institucionales y familiares.

- **Propósitos específicos:**

- Identificar las características del proyecto escolar en las instituciones educativas, para el fortalecimiento de la gestión escolar basada en la mejora de los procesos de enseñanza.
- Construir en trabajo colaborativo el proyector escolar de intervención escolar, para favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje, ante la necesidad retadora del sistema educativo.
- Analizar los retos que implica el ser director educativo en los tiempos actuales, donde la educación ejerce un porcentaje alto de exigencia y superación personal.
- Que los maestros determinen los objetivos del Proyecto Escolar, para mejora institucional incorporando estrategias eficientes con el fin de brindar educación de calidad.
- Que los maestros propongan las estrategias para el logro de los objetivos y desarrollen secuencias didácticas para aplicables al fin común de educación.
- Que los maestros diseñen el plan de acción en lo general y en lo particular, para abatir y erradicar los errores cometidos en la práctica docente.
- Que los maestros apliquen las estrategias propuestas, para el logro de resultados exitosos vistos a los ojos de todos los actores educativos y palpables ante instancias diversificadas.

- Que los maestros intercambien experiencias en la aplicación para evaluar los aprendizajes obtenidos durante las sesiones de trabajo identificando áreas de oportunidad.

#### **4.5 Estrategias**

El curso taller basado en la Gestión Escolar se organiza en contenidos temáticos, que incluyen propósitos específicos, temas de estudio, bibliografía y otros materiales básicos, además de una serie de actividades sugeridas para el tratamiento y desarrollo de los temas. Es importante resaltar que las actividades no constituyen una totalidad que deba realizarse durante el taller ni representan una secuencia obligatoria ni rígida, ya que con base en su experiencia el facilitador y los estudiantes (maestros), pueden seleccionar y agregar otras que consideren adecuadas para el logro de los propósitos del curso.

Para el logro de los propósitos del curso se requiere que el profesor y el directivo, establezcan un ambiente de aprendizaje adecuado para el estudio, el análisis y la discusión de los bloques y temas.

Así, el desarrollo de las actividades dependerá, en gran medida, de las formas de trabajo en el aula, de cómo se aborden los contenidos y cómo se

revisen los textos, y del clima de colaboración, responsabilidad y respeto que se propicie en la relación docente facilitador.

Además de los propósitos generales y específicos del curso, se busca que los profesores mejoren sus conocimientos de la institución escolar del nivel en el que se desempeñaran y que desarrollen competencias para seleccionar e interpretar información de diversas fuentes, así como la capacidad de argumentar y transmitir sus ideas como resultado del análisis de materiales e indagaciones realizadas en la escuela secundaria y en diferentes contextos. Por ello, en este apartado se proporcionan algunas orientaciones para el desarrollo del curso; las cuales son flexibles y pueden ajustarse de acuerdo con las características de los profesores.

Por lo anterior, y para abordar cada uno de los temas, es fundamental que como actividad inicial se revisen las principales conclusiones o aspiraciones de acuerdo a sus expectativas. Promoviendo que los docentes sistematicen dichos conocimientos mediante la elaboración de síntesis, cuadros sinópticos, esquemas, fichas de trabajo, entre otros, ya que les serán de gran utilidad para enriquecer los ejercicios de análisis propuestos en el curso Gestión Escolar.

#### 4.6 Desarrollo de la propuesta

##### Currículo general del curso

--	--	--	--

Temáticas	Nombre	Propósito general
Ocho Sesiones	“La Gestión efectiva y vanguardista de las Escuelas multigrado basada en el proyecto escolar”.	Crear acciones de gestión educativa efectiva y vanguardista de calidad enfocado en la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje, en la cual organice a directivos, docentes, padres de familia y alumnos mediante actividades permanentes que se lleven a cabo de forma conjunta para lograr mejoras institucionales y familiares.

#### Currículo del Curso Taller

Temáticas	Temática	Horas de trabajo
N° de Sesiones	<b>Sesión 1</b> “Importancia del proyecto escolar en instituciones educativas”.	5
	<b>Sesión 2</b> “Funciones del proyecto escolar y desempeño del directivo”.	5
	<b>Sesión 3</b> “Perfil Directivo”	5
	<b>Sesión 4</b> “Características específicas del Proyecto Escolar”	5
	<b>Sesión 5</b> “Diseño de estrategias para un proyector	5

	<b>escolar”</b>	
	<b>Sesión 6 “Funcionalidad del Plan de acción dentro del Proyecto Escolar</b>	<b>5</b>
	<b>Sesión 7 “Relación entre Gestión Escolar y Proyecto escolar”</b>	<b>5</b>
	<b>Sesión 8 Dimensiones que integran el proyecto Escolar”</b>	<b>5</b>
	<b>Total de horas en sesiones presenciales:</b>	<b>40</b>

Biblioteca UP Bonaterra

## CURSO TALLER

### “La Gestión efectiva y vanguardista de las Escuelas multigrado basada en el proyecto escolar”

**Tema:** “Importancia del proyecto escolar en instituciones educativas”

**SESIÓN 1**

**Objetivos específicos:**

Identificar las características del proyecto escolar en las instituciones educativas, para el fortalecimiento de la gestión escolar basada en la mejora de los procesos de enseñanza.

**Competencias a desarrollar:** Distingan las implicaciones de trabajar un proyector escolar, para el logro educativo deseado en la institución.

**Material:** Equipo enciclopedia, Láminas, Colores, Caja con carta, Papel bond, tijeras

○ <b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicadores de evaluación</b>	<b>Producto</b>
○ Dirigir un juego de presentación “iniciales de cualidades” para crear un clima positivo. ○ Participar en el juego con entusiasmo y disposición.	20 min	Identifica sus capacidades físicas, emocionales y las utiliza en sus relaciones y actividades.	Participación y convivencia

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Presentación del proyecto a los maestros integrantes de la zona escolar 059 que trabajan en Escuelas Multigrado, a manera de exposición.</li> <li>○ Participar con comentarios y experiencias sobre el trabajo realizado en las Escuelas multigrado, tratando de resaltar las debilidades y fortalezas de ese tipo de instituciones.</li> <li>○ Consensar sobre la forma de trabajar el Proyecto durante el ciclo escolar.</li> </ul>	<p>20 min</p> <p>10 min</p> <p>10 min</p>	<p>Participa en conversaciones, aportando sus experiencias, ideas y conocimientos.</p>	<p>Comentarios individuales</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plantear cuestionamientos sobre los motivos, causas y expectativas de su trabajo en este nivel educativo.</li> <li>○ Explicar y argumentar sus opiniones, puntos de vista ante esa situación.</li> </ul>	<p>10 min</p> <p>20 min</p>	<p>Expresa con seguridad lo que siente, piensa y conoce.</p>	<p>Respuestas escritas</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Presentar al grupo el correo que llegó para ellos.</li> <li>○ Socializar al grupo sus ideas, sentimientos, emociones respecto a lo que dice su carta.</li> </ul>	<p>20 min</p> <p>20 min</p>	<p>Identifica y expresa verbalmente sus emociones, apoyándose</p>	<p>Collage grupal</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○Elaborar un collage grupal sobre las cartas escritas recibidas.</li> </ul>	20 min	con gestos de afecto.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○Orientar a los participantes a dar a conocer su idea de ¿qué es un proyecto escolar? Con ideas clave.</li> <li>○Definir individual y grupalmente el concepto.</li> </ul>	20 min  20 min	Participa en actividades colectivas a partir de la invitación o por iniciativa propia.	Conceptualización escrita
<ul style="list-style-type: none"> <li>○Brindar información bibliográfica sobre el concepto “proyecto escolar”.</li> <li>○Analizar grupalmente la información al hacer lectura comentada, aplicando la técnica “lectura robada”.</li> <li>○Retomar los puntos relevantes de los comentarios.</li> <li>○Guiar la discusión en la técnica “La pecera” con los participantes.</li> <li>○Argumentar y definir su postura en la actividad en relación a su papel en el programa.</li> </ul>	20 min  30 min  20 min  40 min	Se asegura de entender el texto, concepto que va a compartir con el grupo, investigando en fuentes diversas.  Expone y argumenta con claridad sus saberes, opiniones y puntos de vista personales.	Determinar su postura ante la situación.

**NOTA:** Los (as) docentes y directivos escribirán una carta a un docente o director que se les asigne, lo harán con anticipación les será solicitada sobre el rol de cada uno y punto de vista sobre el programa Escuela Multigrado.

**BIBLIOGRAFÍA: SEP-CONAFE.** (1999). Guía del maestro multigrado. Unidad de Programas Compensatorios, CONAFE. México.

Biblioteca UP Bonaterra

## CURSO TALLER

## “La Gestión efectiva y vanguardista de las Escuelas multigrado basada en el proyecto escolar”

**Tema:** “Funciones del proyecto escolar y desempeño del directivo”

**SESIÓN 2**

**Objetivos específicos:** Construir en trabajo colaborativo el proyector escolar de intervención escolar, para favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje, ante la necesidad retadora del sistema educativo.

**Competencias a desarrollar:** Adquieren estrategias pertinentes para proponer propuestas innovadoras en la gestión escolar, basadas en el rubro educativo.

**Material:** Hojas blancas, pluma. Maletas de viaje, prendas de vestir, siluetas de manos recortadas

Variedad de material de papelería, mobiliario, prendas de vestir.

Actividades	Tiempo	Indicadores de evaluación	Producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Promover actividad introductoria.</li> <li>⤴ Construir un acróstico sobre las funciones (directivas).</li> </ul>	10 min  20 min	Elabora textos sencillos sobre experiencias y aprendizajes.	Acróstico
<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Exposición de proyecto Escolar y la elaboración del planteamiento.</li> </ul>	30 min	Participa exposiciones y conversaciones, aportando sus	

<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Participar durante la exposición con argumentación de ideas propias y experiencias docentes.</li> <li>⤴ Guiar el trabajo por escuelas en la elaboración de la justificación y contexto.</li> <li>⤴ Trabajar en conjunto con los integrantes de su escuela en el inicio de la redacción de la justificación y el contexto.</li> </ul>	<p>20 min</p> <p>20 min</p> <p>60 min</p>	<p>experiencias, ideas y conocimientos.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Organizar la exposición del trabajo en equipos y realizar junto con el colectivo docente la correcciones y observaciones pertinentes.</li> <li>⤴ Realizar una evaluación y una crítica a las redacciones elaboradas por otras escuelas, a fin de mejorar las propias y las de los demás.</li> </ul>	<p>40 min</p> <p>40 min</p>	<p>Comparte con las personas involucradas en un proyecto colectivo su responsabilidad.</p> <p>Muestra disposición y apertura para identificar en sí mismo y con ayuda de otros, logros y dificultades.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Aplicar un ejercicio para motivar a los participantes (la maleta).</li> <li>⤴ Identificar debilidades y fortalezas de sus acciones en el módulo (cualidades manuales).</li> </ul>		<p>Reflexionar sobre las vivencias personales y grupales, identificar avances y áreas de mejora en sus acciones.</p>	<p>Determinar debilidades y fortalezas (Anexo 6)</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Explicitar, proporcionar el material y participar, así como organizar por escuela al grupo.</li> <li>✦ Escenificar las principales funciones que lleva a cabo en cada momento el director operativo.</li> <li>✦ Establecer conclusiones de la sesión.</li> </ul>		Muestra interés por experimentar nuevas y diversas formas para desarrollar sus tareas	Escenificación por escuela.
---	--	---	-----------------------------

**BIBLIOGRAFÍA:** SEP-CONAFE. (1998). Docencia Rural.; Proyecto Escolar para mejorar las competencias básicas diagnóstico y Planeación. Manual del Maestro. México.

## CURSO TALLER

## “La Gestión efectiva y vanguardista de las Escuelas multigrado basada en el proyecto escolar”

Tema: “Perfil Directivo”

SESIÓN 3

**Objetivos específicos:** Analizar los retos que implica el ser director educativo en los tiempos actuales, donde la educación ejerce un porcentaje alto de exigencia y superación personal.

**Competencias a desarrollar:** Analizar acciones, estrategias y propuestas para mejorar actitudes de los actores educativos en la aplicabilidad del el proyecto educativo.

**Material:** artículos de papelería, Grabadora, Proyector y acetatos con un esquema, Manual del docente-director.

Actividades	Tiempo	Indicadores de evaluación	Producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Recapitular la sesión anterior.</li> <li>⤴ Propiciar la reflexión a partir de una canción o algún pensamiento.</li> <li>⤴ Dar puntos de vista sobre la reflexión y relación con la temática. “El buen docente”.</li> </ul>	15 min  20 min  15 min	Hace evidente que ha comprendido las ideas de los demás, manifestando sus puntos de vista.	Comentarios personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Exponer los principales aspectos del perfil directivo y</li> </ul>	30 min	Pregunta a otros su	

<p>su finalidad con apertura a comentarios y puntos de vista. (Anexo 7).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Contrastar sus opiniones con compañeros.</li> <li>↗ Interpretar y establecer conclusiones sobre sus competencias de formación.</li> </ul>	20 min	<p>opinión y la considera como válida.</p> <p>Diseña y valora soluciones ante una problemática y valora el beneficio de cada una de sus ideas.</p>	Enlistar el perfil del director
<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Dar oportunidad de participar a algunos integrantes del grupo para aplicar una dinámica de afirmación.</li> <li>↗ Participar en la dinámica “Siluetas de aprecio” y manifestar emociones e inquietudes en relación a la dinámica.</li> </ul>	15 min  30 min	<p>Sabe que puede aprender de los demás y estos de él.</p> <p>Explica con sus propias palabras o ejemplos lo que piensa y siente.</p>	Participación voluntaria  Interacción grupal
<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Organizar al grupo y brindar material de apoyo.</li> <li>↗ Revisión de los materiales, discutirlos y rescatar las funciones del director.</li> <li>↗ Intercambiar la información por medio de la técnica el “correo”.</li> <li>↗ Compartir lo analizado de cada material con el grupo en plenaria.</li> </ul>	15 min  30 min  30 min  20 min	<p>Utiliza los materiales del programa para incrementar sus conocimientos.</p> <p>Comparte la información revisada y da a conocer las conclusiones.</p> <p>Se asegura que la idea</p>	Determinar las funciones del director

		que expresa es clara y se entiende.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Proponer la construcción de un periódico mural, que reúna los elementos analizados.</li> </ul>	15 min	Expresa sus saberes, opiniones y sentimientos	Periódico mural
<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Colaborar en la realización del periódico mural donde se plasmen los aprendizajes significativos de la sesión.</li> </ul>	40 min	a través de medios tradicionales o alternativos de comunicación.	

**BIBLIOGRAFÍA:** SEP-CONAFE. (1998). Docencia Rural.; Proyecto Escolar para mejorar las competencias básicas diagnóstico y Planeación. Manual del Maestro. México.

## CURSO TALLER

### “La Gestión efectiva y vanguardista de las Escuelas multigrado basada en el proyecto escolar”

**Tema:** “Características específicas del Proyecto Escolar”

**SESIÓN 4**

**Objetivos específicos:** Que los maestros determinen los objetivos del Proyecto Escolar, para mejora institucional incorporando estrategias eficientes con el fin de brindar educación de calidad.

**Competencias a desarrollar:** Identifica propuestas que contribuyen a la elevación de resultados de aprendizajes y que enriquezcan el desarrollo de competencias para la vida.

**Material:** Hojas blancas, pluma.

Actividades	Tiempo	Indicadores de evaluación	Producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Exposición sobre el planteamiento del Proyecto Escolar y la elaboración de los objetivos.</li> </ul>	40 min	Sabe que puede aprender de los demás y estos de él.	Redacción del planteamiento y objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Participar durante la exposición con algunas dudas en la elaboración del planteamiento y de los objetivos desde su propia perspectiva docente y de escuela muy particular.</li> </ul>	40 min		

<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Guiar el trabajo por escuelas e la elaboración de los objetivos.</li> </ul>	40 min	Cooperación en actividades propuestas.	Fomento por el trabajo colaborativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Trabajar junto con los integrantes de su escuela en la redacción y corrección del planteamiento y en la elaboración de los objetivos.</li> </ul>	60 min		
<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Organizar la exposición del planteamiento y los objetivos por escuelas.</li> </ul>	40 min		Redacción de textos Exposiciones por grupo
<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Realizar junto con el colectivo docente las correcciones y observaciones pertinentes.</li> </ul>	40 min		
<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Realizar una co-evaluación y una crítica a las redacciones elaboradas por otras escuelas, a fin de mejorar las propias y las de los demás.</li> </ul>	40 min		Comentarios y exposiciones grupales

**BIBLIOGRAFÍA:** SEP-CONAFE. (1998). Docencia Rural.; Proyecto Escolar para mejorar las competencias básicas diagnóstico y Planeación. Manual del Maestro. México.

## CURSO TALLER

## “La Gestión efectiva y vanguardista de las Escuelas multigrado basada en el proyecto escolar”

**Tema:** “Diseño de estrategias para un proyector escolar”

## SESIÓN 5

**Objetivos específicos:** Que los maestros propongan las estrategias para el logro de los objetivos y desarrollen secuencias didácticas para aplicables al fin común de educación.

**Competencias a desarrollar:** Incorpora elementos que permitan el avance en los enfoques formativos del educando, ante la socialización de los aprendizajes adquiridos.

**Material:** Tarjetas con letras, con los días de la semana, Fotocopia de conceptos, materiales de papelería.

⤴ Actividades	Tiempo	Indicadores de evaluación	Producto
⤴ Interactuar con el grupo, a través de la dinámica “los días de la semana”.	20 min		
⤴ Exposición sobre el concepto de estrategias y su relación con el logro de los objetivos.	30 min	Comentarios y debate de ideas.	Exposición grupal
⤴ Participar durante la exposición con algunas ideas y aportaciones, desde su experiencia docente, en el diseño y aplicación de estrategias.	40 min	Plantea objetivos a lograr partiendo del programa, así como su cumplimiento.	Creación de conceptos

<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Organizar el trabajo en equipos, por ciclos, para diseñar y aplicar al grupo una estrategia de lecto-escritura.</li> </ul>	20 min	Identifica los beneficios y ventajas de trabajar en colectivo.	Estrategias de lecto-escritura
<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Trabajar junto con los integrantes de su equipo en el diseño y aplicación de una estrategia de lecto-escritura en el colectivo de docentes.</li> </ul>	50 min		
<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Organizar la exposición por parte de los equipos de una ejemplificación de la estrategia de lecto-escritura creada en colectivo.</li> </ul>	20 min	Cooperación en equipo.	Estrategias de lecto-escritura
<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Aplicar en el grupo, la estrategia de lectoescritura creada en colectivo.</li> </ul>	120 min	Exposición de aprendizajes adquiridos.	Estrategias de lecto-escritura

**BIBLIOGRAFÍA:** IEA-CONAFE. Antología propuesta para el aprendizaje de la lengua hablada y escrita en la educación primaria. Programas Compensatorios.

## CURSO TALLER

## “La Gestión efectiva y vanguardista de las Escuelas multigrado basada en el proyecto escolar”

**Tema:** “Funcionalidad del Plan de acción dentro del Proyecto Escolar”

## SESIÓN 6

**Objetivos específicos:** Que los maestros diseñen el plan de acción en lo general y en lo particular, para abatir y erradicar los errores cometidos en la práctica docente.

**Competencias a desarrollar:** Que el colectivo docente desarrolle competencias profesionales efectivas para el logro de metas y objetivos planteados ante la expectativa de brindar educación integral.

**Material:** Fotocopia de conceptos, artículos de papelería, equipo enciclomedia

Actividades	Tiempo	Indicadores de evaluación	Producto
↗ Exposición del concepto de estrategias de lecto-escritura y la realización del cronograma de actividades.	30 min	Plantea metas u objetivos a alcanzar.	Estrategia de asesoría y seguimiento
↗ Participar durante la exposición con algunas ideas u aportaciones, desde su experiencia docente, en el diseño del plan de intervención con actividades programadas.	30 min	Pregunta a otros cómo resolver dificultades de su práctica educativa.	Cooperación y colaboración y empatía.

<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Organizar el trabajo en equipos, por escuelas, para que los docentes diseñen el plan de acción.</li> <li>↗ Trabajar junto con los integrantes de su equipo en el diseño del cronograma.</li> </ul>	<p>30 min</p> <p>60 min</p>	<p>Identifica los beneficios de trabajo en equipo, muestra flexibilidad, apertura y disposición al dialogo.</p>	<p>Ideas escritas</p> <p>Áreas de mejora</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Organizar la presentación, por escuelas, del plan de acciones (cronograma) para la aplicación de estrategias.</li> <li>↗ Exponer al colectivo docente el boceto de lo que será el cronograma de actividades de su Proyecto Escolar.</li> </ul>	<p>30 min</p> <p>120 min</p>		<p>Cronograma de actividades</p>

**BIBLIOGRAFÍA:** SEP-CONAFE. (1998), Docencia Rural. Proyecto Escolar para mejorar las competencias básicas. Evaluación de Resultados. Manual del Maestro CONAFE México.

## CURSO TALLER

## “La Gestión efectiva y vanguardista de las Escuelas multigrado basada en el proyecto escolar”

**Tema:** “Relación entre Gestión Escolar y Proyecto escolar”

## SESIÓN 7

**Objetivos específicos:**

Que los maestros apliquen las estrategias propuestas, para el logro de resultados exitosos vistos a los ojos de todos los actores educativos y palpables ante instancias diversificadas.

**Material:** Proyector, computadora, artículos de papelería.

Actividades	Tiempo	Indicadores de evaluación	Producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>⤴ Exposición sobre la relación que existe entre el Proyecto Escolar y La Gestión Efectiva y vanguardista en las Escuelas Multigrado.</li> <li>⤴ Participación durante la exposición con algunas ideas y aportaciones, desde su experiencia docente, en la construcción de una Gestión escolar efectiva y</li> </ul>	40 min	Sabe que puede aprender de los demás y estos de él.	Exposiciones  Creación de conceptos

vanguardista, incluyente y eficaz en la Escuela Multigrado.	20 min		
<p>↗ Organizar el trabajo en equipos para realizar un intercambio de experiencias en la aplicación de las estrategias en las aulas multigrado.</p> <p>↗ Realizar un intercambio de ideas con compañeros docentes de otros compañeros docentes de otras Escuela Multigrado en la aplicación de las estrategias de lecto-escritura en nuestras escuelas.</p>	60 min	<p>Propone alternativas viables para la resolución de un problema.</p> <p>Muestra disposición y apertura para buscar y recibir apoyo en el análisis de las tareas y resolución de problemas.</p>	<p>Cooperación y colaboración y empatía</p> <p>Cooperación y colaboración y empatía</p>
↗ Preparar el cierre con una lluvia de ideas, tratando de determinar las fortalezas, los beneficios, los obstáculos y las debilidades en la aplicación de las estrategias de lecto-escritura en la Escuela multigrado.	40 min	Busca información que le ayude a tomar decisiones acertadas en torno a su práctica.	<p>Participación</p> <p>Cuadro de beneficios y obstáculos</p>

^ Participar en la construcción de ideas generalizadas que determinen los contratiempos, eventualidades y beneficios en la aplicación de las estrategias.	80 min		
---	--------	--	--

**BIBLIOGRAFÍA:** IEA-CONAFE. Antología propuesta para el aprendizaje de la lengua hablada y escrita en la educación primaria. Programas Compensatorios.

## CURSO TALLER

## “La Gestión efectiva y vanguardista de las Escuelas multigrado basada en el proyecto escolar”

**Tema:** “Dimensiones que integran el proyecto Escolar”

## SESIÓN 8

**Objetivos específicos:** Que los maestros intercambien experiencias en la aplicación para evaluar los aprendizajes obtenidos durante las sesiones de trabajo identificando áreas de oportunidad.

**Competencias a desarrollar:** Impulsar la innovación docente, estableciendo mejores ambientes de trabajo y relaciones profesionales que conlleven a la superación profesional en colectivo.

Actividades	Tiempo	Indicadores de evaluación	Producto
<p>↗ Exposición sobre la Gestión Escolar Efectiva y Vanguardista y las dimensiones que la integran, actores que participan y los valores que se proyectan.</p>	120 min	Busca información que le ayude a tomar decisiones acertadas en torno a su práctica	Exposiciones  Creación de conceptos
<p>↗ Participar durante la exposición con lagunas ideas y aportaciones, desde su experiencia</p>	90 min		

docente, en la construcción de una Gestión Escolar efectiva, vanguardista, en la Escuela Multigrado.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Preparar una visita a las diferentes escuelas multigrado.</li> <li>↗ Realizar cronograma de visitas.</li> </ul>	30 min  60 min	Plantea objetivos a lograr partiendo de realidades institucionales.	Estrategia de asesoría y seguimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Realizar visitas a cada una de las escuelas multigrado de la zona escolar 059, para ayudarlos y brindarles asesoras en la evaluación de las sesiones y en la interpretación de la información obtenida para presentación de resultados.</li> <li>↗ Cada escuela deberá estar cerrando su periodo de aplicaciones y estará evaluando sus sesiones a fin de recolecta la información para su interpretación, a fin de poder trabajar en la</li> </ul>		Asesoría por escuelas	Estrategia de asesoría y seguimiento  Proyector escolar

presentación de resultados.			
↗ Preparar en sesión extra la proyección de los resultados			

**BIBLIOGRAFÍA:** SEP. (1997) .Antología de la Gestión Educativa. Secretaría de Educación Pública. SEP. El proyecto escolar: una estrategia para transformar nuestra escuela México- España.

## 4.7 Cronograma de actividades

Actividades	Recursos	Responsables	Tiempos												
			Mes												
			S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	
1)Planeación y diseño del curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Equipo de cómputo.</li> <li>◆ Proyector.</li> <li>◆ Bibliografía.</li> </ul>	Lic. Anabel González Montañez Dr. Enrique de León Dávalos.	*	*	*	*									
2)Presentación del curso taller a las autoridades educativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Proyector.</li> <li>◆ Presentación en PPT.</li> </ul>	Lic. Anabel González Montañez					*								
3)Autorización por las autoridades	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Artículos de papelería.</li> </ul>	Lic. Anabel González Montañez						*							
4)Aplicación y desarrollo del curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Textos.</li> <li>◆ Fotocopias.</li> <li>◆ Bibliografía.</li> <li>◆ Mobiliario.</li> <li>◆ Presentaciones.</li> <li>◆ Equipo de cómputo.</li> <li>◆ Artículos de papelería.</li> </ul>	Lic. Anabel González Montañez Especialistas en los diversos temas.					*	*	*	*	*	*	*	*	*
5)Evaluación y clausura	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Instrumentos de evaluación.</li> <li>◆ Artículos de papelería.</li> </ul>	Lic. Anabel González Montañez Autoridades de la supervisión de la zona.													*

## 4.8 Evaluación de la propuesta

Para valorar el logro de los propósitos de cada bloque, así como los del curso en general, es indispensable definir criterios que permitan identificar los avances y dificultades de los profesores y directivo, las formas de enseñanza y las condiciones en que se realiza, y los materiales utilizados. Para ello, deberá tomarse como base, entre otros elementos, los propósitos de la propuesta, las formas de trabajo sugeridas y las actividades que desarrollaran.

A continuación se plantean algunas sugerencias útiles para orientar el proceso de evaluación y deberán caracterizarse por principios de continuidad, sistematización y flexibilidad, lo que favorecerá la evaluación formativa.

Por último, es conveniente que el facilitador y los profesores acuerden los momentos, criterios e instrumentos más adecuados para realizarla, así como los compromisos que los participantes adquieren tanto en el trabajo individual como colectivo, pues esto les permitirá contar con elementos para autoevaluarse.

- Elaboración de explicaciones personales y estructuración de argumentos expresados por los participantes, a partir de los textos estudiados y los propósitos del curso.
- Interpretación de los datos obtenidos y manera en que se contrastan con los planteamientos de las lecturas.

- Relaciones que establecen entre la información obtenida de diversas fuentes y la organización de las ideas para exponerlas de forma oral y escrita, además de la claridad y consistencia del discurso.
- Sistematización de la información para cuestionar, plantear problemas e identificar soluciones, así como los retos que enfrentaran en su labor docente.
- Capacidad para aplicar sus conocimientos durante las jornadas de práctica docente.
- Comprensión de la misión de la escuela y su relación con la gestión escolar.
- Habilidad para establecer contrastes entre los diferentes estilos de gestión que se adoptan en las escuelas secundarias de diversas modalidades educativas.
- El reconocimiento y distinción de los ámbitos de la gestión escolar y los aspectos de incidencia para promover la transformación de las escuelas primarias multigrado.
- Actitudes de colaboración y responsabilidad para el trabajo colectivo. Formas de organización de la enseñanza y su relevancia en el desarrollo de habilidades intelectuales en cada participante y de actitudes para el trabajo en equipo y de grupo.

# CAPÍTULO V

## ANÁLISIS DE

### RESULTADOS

## 5.1 Análisis teórico del proceso

La sociedad actual demanda acertadamente el desarrollo de competencias intelectuales, sin embargo a pesar de los esfuerzos nacionales por mejorar la calidad educativa en los centros escolares requiere de emprender con mayor esfuerzo el camino adecuado para mejorar los resultados académicos, uniendo fuerzas entre los diversos actores educativos.

A nivel nacional los resultados logrados en el sector educativo reflejan la amplia necesidad de mejorar, ante la ferviente necesidad competitividad con las actuales demandas de la sociedad, al fortalecernos cada día mejor, en contextos variados.

Los retos más importantes para el sistema educativo nacional es generar áreas de oportunidad. Ello explica la responsabilidad profesional y ética de los sistemas educativos estatales, para generar estrategias que fortalezcan las prácticas de enseñanza de los maestros en general, pero sobre todo los que laboran en regiones muy vulnerables, deben ser los especialistas que necesita cada comunidad para superar cualquier problemática.

Hablar de calidad educativa resulta ser un tema con mucha complejidad de abordarse, uno porque es muy reciente el concepto dentro del concepto educativo, dos es poco abordado por el mismo gremio, la tercera y más determinante que

tiene que ver con estado financiero de cada país. Sustentable las tres afirmaciones en las teorías de gestión escolar, procesos de enseñanza, evaluaciones formativas y formar de aprendizaje.

El fin de analizar el termino repercute en la profundización de las ideas que conlleven a la adecuada reflexión sobre cómo mejorar nuestra calidad educativa nacional, puesto que conocemos muy bien cuál es nuestra realidad educativa que atraviesa nuestro país.

### **5.1.1 Importancia de la implementación**

Es importante destacar que la presente Tesis tiene como propósito fundamental el mejoramiento de la calidad educativa en materia de gestión escolar y procesos de enseñanza aprendizaje, en la Escuela Primaria “Miguel Alemán”.

La evaluación y el seguimiento de la práctica docente, es sólo una estrategia para el mejoramiento institucional, debe de ir acompañada del fortalecimiento gradual y permanente de la gestión escolar efectiva, de la puesta en práctica de proyectos estratégicos de desarrollo institucional referidos a factores diversos.

Los factores que intervienen son el uso de nuevos y mejores recursos didácticos, humanos y materiales, la diversificación de estrategias de enseñanza garantiza aprendizajes significativos, de manera consciente e intencionada, así

como la articulación de los agentes educativos; para que exista en ellos una intencionalidad común de mejora continua y de ejercicio profesional competente y ético, que contribuya al desarrollo eficiente y de calidad en la misión, visión y metas de la escuela.

La práctica docente requiere de un conocimiento especializado que incluye el estudio de las innovaciones pedagógicas de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes del plan de estudio y los programas que lo integran y de los factores que hacen a cada intervención docente algo particular, conocimiento que, para desarrollarse, necesita de la evaluación, de la reflexión y el análisis permanente acerca del propio desempeño.

Es necesario que los docentes revisen y analicen constantemente las diversas aportaciones teóricas contemporáneas, que apoyen los procesos de reflexión y evaluación, que permitan realizar contrastaciones entre la teoría y la práctica, entre el ser y el deber ser, es decir, realizar una verdadera praxis pedagógica, que contribuya al mejoramiento profesional de las competencias docentes y de las habilidades intelectuales, que se deben poseer para lograr una educación de calidad, con eficacia, eficiencia, pertinencia, equidad y transcendencia.

Se debe considerar que estos cinco componentes de la calidad educativa se vinculan estrechamente con la evaluación, ya que la eficacia consiste en el logro de los propósitos educativos, la eficiencia en el uso adecuado de los

recursos; la pertinencia implica enseñar aquello que es importante y que se necesita.

### **5.1.2 Solución de la problemática detectada**

La educación es bien sabido por todos que la educación es el instrumento que mejor utilizan los gobiernos para lograr un sin fin de propósitos como: financieros, políticos, competitividad internacional. Nuestra tarea de educar ya sea la vía que sea, pero hacerlo bien, integral, con valores, con responsabilidades, es decir una educación para la vida.

La solución para esta problemática dicen los países, es asegurar a la población las existencia de mejores oportunidades, para que la sociedad logre alcanzar sin tantos obstáculos los éxitos deseados, deben ser capaces de ensanchar el universos de lo que pueden aprender sus pupilos, no limitarse sólo a cifras en logros educativos, se necesita con urgencia mejorar el sistema educativo nacional, que sin apoyo gubernamental solo queda en sueños vacíos. Educar en estos días obliga a idear mejores vías para accesar a la información con la capacidad de responder a cualquier situación que se plantee en el mundo.

Las transformaciones políticas, económicas, sociales, educativas y culturales que actualmente están en vigor en nuestro país prevé de enormes exigencias a los docentes para que enseñen, lo que hace falta es redoblar el esfuerzo por

cumplir los programas, los objetivos, las acciones y las metas encaminados a elevar la calidad de la educación, los problemas del país seguirán acumulándose y por tanto sus soluciones eficaces posponiéndose. Se habla mucho de apoyar a los estudiantes en el sin fin de reuniones gubernamentales, en el foro iberoamericano, lo que falta es cumplir con todas sus promesas que hay realizan.

La globalización y sus efectos para garantizar educación a todos los sectores, jinetea con su carga económica, comercial, financiera y política; el potro de la ética y la moral profundamente, enraizado en la formación de los pueblos, rompiendo con las concepciones nacionalistas y regionales de una educación de trazas históricas fundamentadas en héroes locales y algunas veces folklóricos y hasta románticos y mesiánicos

### **5.1.3 Evaluación de las formas y acciones de trabajo que favorecen los resultados**

El camino para lograr metas en todos los ámbitos “es la educación”. Entonces en el contexto educativo el fin primordial “es formar individuos solamente aptos para insertarse exitosamente en el aparato productivo, o contribuir a formar seres humanos que entiendan su entorno y lo transformen teniendo siempre como fin esencial felicidad y bienestar del género humano. Dentro del gremio docente se debe tener muy en cuenta el objetivo principal de la educación apuntalando a la formación integral del hombre nuevo y del futuro nacional.

El debate en torno a la reforma del Sistema Educativo Nacional, renueva la ideología reflexiva sobre los fines de la educación. Los enfoques son múltiples, uno mismo es quién los restringe a la enseñanza. Si sostienen que el propósito es educar y este se reduce al acto de instruir. Mientras que otros afirman que el objetivo es formar para el ejercicio de una ciudadanía plena, la preparación de individuos con cualidades y destrezas adaptadas a las exigencias del mundo laboral y globalizado.

En este sentido mientras algunos comulguen sobre las finalidades sociales y justicieras de la educación, con el firme propósitos de ayudar a superar la pobreza, la desigualdad y las inhumanas condiciones de vida que afectan a numerosos grupos humanos excluidos y discriminados; ciertas corrientes del pensamiento pedagógico hacen énfasis en contribuir a la integración cultural y afianzar una sociedad sustentada en el pluralismo.

#### **5.1.4 Dificultades, limitaciones y retos**

La equidad educativa consiste en atender con mayor importancia a quien más necesidades educativas tienen, la trascendencia que implica no solo educar para la escuela sino también para la vida.

Para poder mejorar el desempeño de los docentes, se debe revisar y reflexionar de manera permanente las estrategias de enseñanza y de aprendizaje, para ello se requiere de mejorar las condiciones estructurales de las instituciones

educativas, especialmente en el nivel básico, donde los docentes podamos tener la disposición, actitudes y competencias para aprender en el contexto del trabajo, generando e intercambiando conocimientos desde la propia práctica y a l mismo tiempo, procesando socialmente el conocimiento procedente de agentes u instituciones externas, operativizando todos esos elementos en la práctica docente en beneficio de la excelencia académica y por consecuencia de la calidad educativa.

Como formadores de personas responsables nos interesa, y mucho, el conseguir que nuestros alumnos, aprendan. Sin embargo, hemos apreciado que existen muchas diferencias en la calidad y cantidad de aprendizaje de nuestros alumnos. Nosotros enseñamos para todos; ¿Qué es lo que hace que existan tantas diferencias entre unos alumnos y otros?, ¿qué diferencia a los buenos estudiantes de los que no lo son tanto?.

Son variadas las causas de estas diferencias: inteligencia, personalidad, conocimientos previos, motivación, etc. Sin embargo, está demostrado que una de las causas más importantes, son la cantidad y calidad de las estrategias que los alumnos ponen en juego cuando aprenden. Que los alumnos pongan en marcha las llamadas estrategias de aprendizaje no es algo que surge espontáneamente, necesitan una enseñanza intencionada. Por este motivo han surgido en los últimos tiempos propuestas que bajo el título de enseñar a aprender, aprender a aprender o enseñar a pensar intentan formar a profesores y alumnos en este tipo de aprendizaje.

Todo proceso de evaluación debe asumirse como propio por parte de los docentes, pieza fundamental de su trabajo diario, y no como una obligación. Dentro de la transformación de la gestión escolar se realizan acciones de evaluación, plantación y mejora continua diseñada y conducida por el director y docentes de la escuela, a fin de integrar un equipo de trabajo.

## **5.2 Valoración crítica de los aprendizajes**

Para encauzar a las nuevas generaciones por la vía del programa y el instrumento ideal para el crecimiento intelectual y moral de los individuos que conforman a las sociedades; es decir, en los docentes está en juego el cumplimiento de esta importantísima función.

Uno de los aspectos esenciales de la gestión escolar efectiva y vanguardista es la forma en que interactúan los actores educativos, pues en sí el papel del director será determinante, independientemente de la influencia de otros factores del medio interno y externo de la propia organización.

- \* En la medida en que el director ofrezca a su personal, los objetivos, metas y procedimientos de las actividades o trabajo que solicita en forma clara y precisa habrá mayor garantía de que el producto generado se ajuste a los objetivos establecidos, así mismo podrá haber mayor satisfacción con su labor.

- \* Dentro del programa de educación escolar en la institución, el director es el eje central, ya que el trabajo de campo brinda la información y herramientas necesarias para la labor de los agentes educativos en cada sesión escolar.
- \* La capacitación es principal espacio donde interactúan aprenden, confrontan, practican, experimentan, planean, evalúan, desarrollan habilidades, actitudes, así como se detectan y fortalecen áreas de mejora en su quehacer educativo con la finalidad de optimizar su labor y atender las necesidades socioeducativas de los niños en edad escolar.
- \* El aprendizaje se fortalece en el grupo a partir de los saberes y experiencia de todos los participantes.
- \* La interacción entre pares en el proceso enseñanza-aprendizaje fortalece el auto aprendizaje, liderazgo y corresponsabilidad en las acciones comunitarias.
- \* Las estrategias de trabajo proporcionan el desarrollo de competencias entre los participantes tanto de tipos personales, sociales, así como teorías y metodológicos que estas inmersas en sus propias funciones.
- \* El nivel educativo y la modalidad en que se centra el presente trabajo, resulta una fortaleza para la educación básica, ya que existen pocos trabajos sobre dicho nivel.

- \* La debilidad de este trabajo es el cambio de metodología, lineamientos y operación del programa, por estar actualmente en etapa de evaluación.

### 5.3 Conclusiones

Se puede concluir, que efectivamente los docentes, pueden establecer las bases para el mejoramiento de la calidad de vida, en los aspectos social, valoral y económico, desde su propio quehacer educativo, siempre y cuando su desempeño se ha con calidad y responsabilidad profesional, ya que la educación debe ser un instrumento para auto perfeccionarse.

Hoy más que nunca: “Educar es el camino”, a todos, gobierno, padres de familia, actores sociales y maestros, nos toca trabajar para lograr la calidad, estar a la altura de los requerimientos nacionales e internacionales.

#### **Para ello es necesario enfocarnos en tareas urgentes como:**

- Mejorar escuelas, lograr una educación adecuada, de seguir igual poco se puede esperar si tenemos escuelas deficientes que obstaculizan la capacidad de enseñar y aprender.
- Las escuelas deben ser el lugar más apreciado por la sociedad, donde los padres de familia sientan que existe no solo el lugar adecuado para que aprendan sus hijos, sino también el más seguro.

- Por ello cada país en especial el nuestro debe invertir con conciencia y transparencia sus recursos en educación, cuidemos pues de cada peso que se invierte.
- Hacer de las escuelas un vínculo accesible a la educación para todos, para el logro de la libertad y equidad, recordando que esto es la tarea de todos.

Nos corresponde a los maestros descubrir nuevas formas de educar, que los alumnos sean valorados por sus esfuerzos.

Si la palabra “educar” está presente en nuestra actividad diaria y afecta profundamente a los alumnos en el proceso integral que propugna en el sujeto una escala de valores y principios que le permitan vivir en sociedad; desarrollarse y crear bases culturales sólidas y permanentes que lo eleven y lo dignifiquen a planos superiores en convivencia armoniosa y cooperadora, entonces “Eduquemos” aunque suene repetitivo con excelente calidad.

Cabe mencionar que debemos ser capaces de crear ciudadanos útiles para la sociedad, brindemos pues a ella, el pago justo ante la confianza brindada de educar personas, regresémosle la seguridad de volver a ser libres, en espacio e inteligencia, ideales, demos a cada uno de los alumnos herramientas para crear y fortalecer cuando sea necesario su proyecto de vida, que esté impacte de manera productiva en cualquier circunstancia y lugar, que brinde enseñanzas, que permitan alcanzar las metas ideales ante cualquier proyecto.

# BIBLIOGRAFÍA

Biblioteca UP Bonaterra

- Arrupe, S. (2002). Globalization and the Kingdom of God (Jung Mo Sung).
- Ausubel, D. (1996). Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo. Trillas, México.
- Bass, M.A (1998). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. Madrid: Narcea.
- Bee y Michell (1987). El Desarrollo de la personalidad en sabor Todas las Etapas de Su Vida. México: Harla.
- Benavides, L. G. (1998). Hacia nuevos paradigmas en educación. México: Cipae.
- Bernal, J. L. (2001). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. CIDE: Anuario de Educación del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza.
- Bolívar, A. (2000). ¿Dónde situar los esfuerzos para la mejora?: política educativa, centros o aula. Organización y Gestión Educativa, núm. 4.
- Bracho, T. (2009). Innovación en la política educativa. Escuelas de Calidad. Dilemas de las políticas públicas en Latinoamérica. México: flacso.
- Bravo, 1987). La reedición de la escuela intermedia En: La escuela. Buenos Aires: Eudeba.
- Bunge, M. (1985). Racionalidad y Realismo. Ed Magisterio Río de Plata. Buenos Aires, Argentina.
- Carretero, M. (2009). Constructivismo y Educación. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Coll, C. (1983). Compilador. Psicología genética y aprendizajes escolares. Recopilación de textos sobre aplicaciones pedagógicas de las teorías de Piaget. Siglo veintiuno, editores. México.

- Conafe, (2001). Apoyo para la Gestión Escolar. Para escuelas multigrado. SEP, Aguascalientes, México.
- Coronel, J.M. (1995). La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. Huelva: Universidad de Huelva.
- Dean, J. (1992, 1993). La organización del aprendizaje en la educación. Temas de Educación. Paidós. Barcelona.
- Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro. Informe de la Unesco para la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. México: Unesco.
- Erikson, J. (1900). Las etapas psicosociales de Erikson . La edad adulta joven, y Edad Media. Infancia y Sociedad. (2<sup>a</sup> ed.). Nueva York: Norton.
- Fullan, M. (1997). La escuela que queremos: los objetivos por los que vale la pena luchar. SEP-Biblioteca de actualización del maestro. México.
- Gasperini, L. (2004). Educación para el desarrollo rural. Hacia nuevas respuestas de política. Fao-Unesco.
- Gerstner. W. (1996). Gestión estratégica: Competitividad y Globalización. Cambridge University Press. 1er Edición.
- Gobierno Estatal, 1999). Ley de Educación del Estado de Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- Gobierno, estatal. (1996). Ley de Educación del Estado de Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- González-Palma, 2005).
- Green(1993). Calidad de la Educación y retos del Siglo XXI. 1er Edición. Crawford.

- Harvey, (1993). Cinco Diferentes Concepciones de Calidad y su relevancia para la educación. 1er Edición. Crawford.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación, México: Mc Graw Hill, 1991, cap. 9.
- lea-Conafe. Antología propuesta para el aprendizaje de la lengua hablada y escrita en la educación primaria. Programas Compensatorios
- Kerlinger (1983). Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales. Paidós. Barcelona.
- Kerlinger y Lee (2002). Un estudio correlacional entre clima escolar y expectativas educativas. Paidós. Barcelona.
- Kilian (2004),
- Kilian, S. (2004). The leadership factor. New York, NY.
- Kotter (1990). Liderazgo y Gestión. A force for change: How leadership differs from management. New York, NY: Free Press
- Loera, A. (2003), "Los tipos de planeación en la gestión estratégica en sistemas escolares eficientes". Antología del seminario residencial. Instituto de Aguascalientes.
- Mintzberg (1984) y Stoner (1996). Planeación y dirección estratégica. Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A México.
- Morán (2008). Curso de Gestión de Proyectos (Universidad de Boston).
- Moran, O. (1980). Aspectos fundamentales para un método o técnica de enseñanza en Metodología de la enseñanza. Gernika. México.

- Murillo F. J. y Muñoz-Repiso, M. (2002). La mejora de la escuela: un cambio de mirada. Barcelona: Octaedro.
- Murillo, F. J. (2005). La investigación sobre eficacia escolar. Barcelona: Octaedro.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al Liderazgo Distribuido, Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Nassif, R. (1980). Pedagogía General. Kapelusz. México.
- Pascual, R. (1993) El liderazgo transformacional en los centros docentes. Bilbao: Mensajero.
- Pestalizzi, E. (1825) Ideologías sobre el alumno y su entorno. Gernika. México.
- Piaget (1969; 1972) Psicología y Pedagogía. Barcelona, Ariel. España A Donde va la Educación, Barcelona, Teide.
- Piaget, J. e Inhelder, B. (1996). La psicología del infante. Morata. Madrid, España.
- Rojas, (1995). Guía de Padres. 2ª Ed. Conafe. México.
- Rose, J. (2006). El último informe de la independencia crítica de la enseñanza de la lectura temprana. Inglaterra.
- Sacristán, Gimeno J. et al. (1988). El currículum: una reflexión sobre la práctica. 7º Ed. Edt. Morata. España. 1988.
- Sánchez, Jiménez. (1995). Una metodología activa para la resolución de problemas.
- Sandoval, 2002). Índice de la inclusión educativa, una guía para la vida familiar. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Santos-Guerra M. (1993). La evaluación: un proceso de diálogo y mejora. Aljibe. España.

Sarramona, J. (1989). Epistemología y Metodología, Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.

Savater, Fernando (1998). El arte de educar. Paidós. Barcelona.

Schmelkes, S. (2000). Los problemas de una escuela. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México: SEP.

Secretaria de Educación Pública (1997) .Antología de la Gestión Educativa. Secretaría de Educación Pública. Sep. El proyecto escolar: una estrategia para transformar nuestra escuela México- España.

Secretaria de Educación Pública (1999). Guía del maestro multigrado. Unidad de Programas Compensatorios, Conafe. México.

Secretaria de Educación Pública Conafe (1998), Docencia Rural. Proyecto Escolar para mejorar las competencias básicas. Evaluación de Resultados. Manual del Maestro CONAFE México.

Secretaria de Educación Pública Conafe (1998). Docencia Rural.; Proyecto Escolar para mejorar las competencias básicas diagnóstico y Planeación. Manual del Maestro. México

Secretaria de Educación Pública, (1992). "Federalismo Educativo" en Acuerdo Nacional para la modernización de la Educación Básica.

Secretaria de Educación Pública, (1982). Acuerdo 96 de la SEP, capitulo IV, artículo 14. Diario oficial, México, 7 de diciembre de 1982.

Secretaria de Educación Pública, (1993). Artículo 3° Constitucional y Ley General de Educación.

- Secretaria de Educación Pública, (2001). Plan de Estudios. Educación Básica.
- Secretaria de educación Pública, (2009). Reforma Integral de Educación Primaria, México.
- Sep, (1994) Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), Programa Escuelas de Calidad, México. 1er Edición.
- Sep, (2008). Plan estratégico de transformación escolar, elaborado en la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y la Coordinación Académica del Programa Escuelas de Calidad.
- Sep, (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), Programa Escuelas de Calidad, México.
- Torres, R. y Terti, E.(2000). Políticas Educativas y Equidad en México, México.
- Velasco, F. (1987). Formación de Sistemas convectivos organizados en mecanismos físicos para la adecuada formación integral. EE.UU.
- Vygotsky, 1977). "Hacia el problema de las etapas en el desarrollo mental del niño. Unesco: 2ª Ed.
- Zubiría, J. (2006). Los modelos pedagógicos. Hacia una pedagogía dialogante. Bogotá: 2ª Ed.

# ANEXOS

Biblioteca UP Bonaterra

## Anexo N°1 “Cuestionario para docentes”

El presente, cuestionario elaborado y aplicado por y bajo la responsabilidad de la Lic. Anabel González Montañez, alumna de la Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra, en Aguascalientes, Ags.

**Objetivo:** Diseñar un proyecto escolar que mejore la gestión educativa y vanguardista en el proceso enseñanza aprendizaje de las escuelas multigrado y sobre esta investigación obtener el grado de Maestra en Gestión y Dirección de Centros Educativos, toda información obtenida es confidencial y anónima.

**Instrucciones:** Se sugiere utilizar pluma para dar respuesta al siguiente cuestionamiento. Marque con una (X) la respuesta que considera que pasa con mayor frecuencia en la institución.

**Siempre (4)      Casi siempre (3)      Casi Nunca (2)      Nunca (1)**

	Indicador	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
1.	¿En la institución se logran al 100% las metas y objetivos planteados respecto a aprendizaje?				

	Indicador	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
2.	¿La elaboración del proyecto de la escuela se realiza en colectivo, tomando en cuenta sugerencias docentes?				
3.	¿Participa activamente para alcanzar las metas educativas planeadas en el PETE-PAT?				
4.	¿Propone actividades y proyectos para mejorar la enseñanza-aprendizaje en la institución?				
5.	¿Comparten en colectivo experiencias laborales educativas?				
6.	¿La institución brinda oportunidades de superación profesional equitativas para su colectivo?				
7.	¿Cumple con sus responsabilidades asignadas por la institución en tiempo y forma?				
8.	¿Aprovecha siempre de forma efectiva el tiempo destinado para la enseñanza-				

	aprendizaje?				
9.	¿Con que frecuencia desatiende sus labores educativas o se ausenta de la institución?				
10.	¿Con que frecuencia se actualiza profesionalmente?				
11.	¿Conoce y domina los planes y programas de la RIEB sugeridos para el nivel primaria?				
12.	¿Considera acorde la organización que impera en la institución?				
13.	¿El funcionamiento de los consejos técnicos es adecuado?				
14.	¿Tiene buena relación con los padres de familia?				
15.	¿Conoce y usa adecuadamente el reglamento interno de la institución?				

	Indicador	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
16.	¿El director toma en cuenta sus fortalezas al asignarle comisiones educativas?				
17.	¿La relación externa que tiene la institución con la comunidad y otras instituciones es buena?				
18.	¿El director toma en cuenta al colectivo en la toma de decisiones?				
19.	¿Existe gestión efectiva y vanguardista en la institución?				
20.	¿Existe calidad educativa en la institución?				

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( )

**Grado de estudios:** Normal básica ( ) Licenciatura ( )

**Maestría ( ) Doctorado ( ) Otros:** \_\_\_\_\_

## Anexo N° 2 “Cuestionario para directivos”

El presente, cuestionario elaborado y aplicado por y bajo la responsabilidad de la Lic. Anabel González Montañez, alumna de la Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra, en Aguascalientes, Ags.

**Objetivo:** Diseñar un proyecto escolar que mejore la gestión educativa y vanguardista en el proceso enseñanza aprendizaje de las escuelas multigrado y sobre esta investigación obtener el grado de Maestra en Gestión y Dirección de Centros Educativos, toda información obtenida es confidencial y anónima.

**Instrucciones:** Se sugiere utilizar pluma para dar respuesta al siguiente cuestionamiento. Marque con una (X) la respuesta que considera que pasa con mayor frecuencia en la institución.

**Siempre (4)      Casi siempre (3)      Casi Nunca (2)      Nunca (1)**

	Indicador	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
1.	¿En la institución se logran al 100% las metas y objetivos planteados respecto a aprendizaje?				

	Indicador	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
2.	¿La elaboración del proyecto de la escuela se realiza en colectivo, tomando en cuenta sugerencias docentes?				
3.	¿Participa activamente para alcanzar las metas educativas planeadas en el PETE-PAT?				
4.	¿Propone actividades y proyectos para mejorar la enseñanza-aprendizaje en la institución?				
5.	¿Comparte experiencias educativas con el personal de la institución para la mejora de está?				
6.	¿La institución brinda oportunidades de superación profesional equitativas para su colectivo?				
7.	¿Cumple con sus responsabilidades asignadas por sus superiores en tiempo y forma?				
8.	¿Aprovecha siempre de forma efectiva el tiempo destinado al factor educativo?				

	Indicador	Siempre (4)	Casi siempre	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
9.	¿Con que frecuencia los docentes, directivos y alumnos desatienden sus labores educativas o se ausentan de la institución?				
10.	¿Con que frecuencia se actualiza profesionalmente?				
11.	¿Conoce y domina los planes y programas de la RIEB sugeridos para el nivel primaria?				
12.	¿Considera acorde la organización que impera en la institución?				
13.	¿El funcionamiento de los consejos técnicos es adecuado?				
14.	¿Tiene buena relación con los padres de familia y maestros?				
15.	¿Cuenta su institución con un reglamento				

	interno efectivo?				
16.	¿Toma en cuenta las fortalezas docentes al asignarles comisiones educativas?				
17.	¿La relación externa que tiene la institución con la comunidad y otras instituciones es buena?				
18.	¿Toma en cuenta las sugerencias del colectivo para la toma de decisiones?				
19.	¿Existe gestión efectiva y vanguardista en la institución?				
20.	¿Existe calidad educativa en la institución?				

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( )

**Grado de estudios:** Normal básica ( ) Licenciatura ( )

**Maestría ( ) Doctorado ( ) Otros:** \_\_\_\_\_

### Anexo N° 3 “Cuestionario para alumnos”

El presente, cuestionario elaborado y aplicado por y bajo la responsabilidad de la Lic. Anabel González Montañez, alumna de la Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra, en Aguascalientes, Ags.

**Objetivo:** Diseñar un proyecto escolar que mejore la gestión educativa y vanguardista en el proceso enseñanza aprendizaje de las escuelas multigrado y sobre esta investigación obtener el grado de Maestra en Gestión y Dirección de Centros Educativos, toda información obtenida es confidencial y anónima.

**Instrucciones:** Se sugiere utilizar pluma para dar respuesta al siguiente cuestionamiento. Marque con una (X) la respuesta que considera que pasa con mayor frecuencia en la institución.

**Siempre (4)      Casi siempre (3)      Casi Nunca (2)      Nunca (1)**

	Indicador	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
	¿En la institución se logran al 100% las metas y objetivos planteados respecto a tu aprendizaje?				

	Indicador	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
	¿Trabaja la institución proyectos educativos para mejorar tu enseñanza- aprendizaje?				
	¿Con que frecuencia participas en actividades que mejoran tus conocimientos y en proyectos de la escuela?				
	¿Propone actividades y proyectos para mejorar dentro y fuera de la institución?				
	¿Comparten en experiencias educativas con tus compañeros y maestro(a)?				
	¿La institución brinda oportunidades de superación equitativas para los alumnos?				
	¿Cumple con sus responsabilidades asignadas por la institución en tiempo y forma?				
	¿Aprovechas siempre de forma efectiva el tiempo destinado para las actividades escolares?				

	Indicador	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
	¿Con que frecuencia desatiende sus actividades educativas o te ausentas de clase?				
	¿Buscas la manera de estar actualizado en tus estudios?				
	¿Conoces y dominas proyectos educativos de la RIEB de tu grado escolar?				
	¿Crees adecuado el funcionamiento y organización de tu escuela?				
	¿El funcionamiento de las comisiones escolares de acuerdo al consejo técnico resultan adecuadas?				
	¿Tiene buena relación con los padres de familia- maestros-directivo?				
	¿Conoce el reglamento interno de la institución?				

	Indicador	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
	¿Tú maestro (a) toma en cuenta sus fortalezas al asignarle comisiones dentro y fuera de la escuela?				
	¿La relación externa que tiene la institución con la comunidad y otras instituciones es buena?				
	¿Las decisiones que toma tu maestro y director te parecen correctos?				
	¿Existe gestión efectiva y vanguardista en la institución?				
	¿Existe calidad educativa en la institución?				

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( )

**Grado de estudios:** \_\_\_\_\_ **Grupo:** \_\_\_\_\_

### Anexo N°4 “Cuestionario para padres de familia”

El presente, cuestionario elaborado y aplicado por y bajo la responsabilidad de la Lic. Anabel González Montañez, alumna de la Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos de la Universidad Panamericana Campus Bonaterra, en Aguascalientes, Ags.

**Objetivo:** Diseñar un proyecto escolar que mejore la gestión educativa y vanguardista en el proceso enseñanza aprendizaje de las escuelas multigrado y sobre esta investigación obtener el grado de Maestra en Gestión y Dirección de Centros Educativos, toda información obtenida es confidencial y anónima.

**Instrucciones:** Se sugiere utilizar pluma para dar respuesta al siguiente cuestionamiento. Marque con una (X) la respuesta que considera que pasa con mayor frecuencia en la institución.

**Siempre (4)      Casi siempre (3)      Casi Nunca (2)      Nunca (1)**

	Indicador	Siempre (4)	(3) Casi Nunca (2)	Nunca (1)
	¿En la institución se logran al 100% las metas y objetivos planteados respecto a aprendizaje?			

	Indicador	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
	¿El proyecto de la escuela se realiza, tomando en cuenta sus sugerencias?				
	¿Participa activamente dentro de su perfil para alcanzar las metas educativas planeadas en el PETE-PAT?				
	¿Propone actividades y proyectos para mejorar la enseñanza-aprendizaje en la institución?				
	¿Comparten experiencias educativas con el personal de la institución para mejora de está?				
	¿La institución brinda oportunidades de superación equitativas para todos?				
	¿Cumple con sus responsabilidades asignadas por la institución y como padre de familias en tiempo y forma?				
	¿Destina tiempo especial a sus hijos para ayudarlos en la mejora de su aprendizaje?				
	¿Con que frecuencia los docentes, directivos y los alumnos desatienden sus labores educativas o se ausentan de la institución?				

	Indicador	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
	¿Busca la forma de actualizarse para ayudar a sus hijos en las tareas?				
	¿Conoce planes de estudio y programas sugeridos en la RIEB?				
	¿Considera acorde la organización que impera en la institución?				
	¿El funcionamiento de la escuela le resulta adecuado?				
	¿Tiene buena relación con los padres de familia-directivo-maestros?				
	¿Conoce y usa adecuadamente el reglamento interno de la institución?				
	¿El director toma en cuenta sus opiniones para formar el comité de participación social?				
	¿La relación externa que tiene la institución con la comunidad y otras instituciones es buena?				
	¿El director toma en cuenta al comité de participación en la toma de decisiones?				

	Indicador	Siempre (4)	Casi siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
	¿Existe gestión efectiva y vanguardista en la institución?				
	¿Existe calidad educativa en la institución?				

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( )

**Grado de estudios:** \_\_\_\_\_

**Anexo N°5 TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A DOCENTES  
DE LA ESCUELA PRIMARIA “MIGUEL ALEMÁN” T.M**

Encuesta	Sexo	Preguntas realizadas a docentes																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	M	2	3	1	3	4	2	2	4	2	1	3	1	3	3	2	2	2	3	4	2
2.	M	2	1	3	4	2	2	4	2	2	1	3	4	3	2	1	3	4	2	2	2
3.	H	1	3	2	2	2	1	3	4	2	2	4	2	2	2	1	3	4	2	1	3
4.	H	1	3	1	1	2	4	2	3	1	3	4	2	1	3	4	2	2	4	2	2

**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A DIRECTORES DE LA  
ZONA ESCOLAR 059 DEL CENTRO DE DESARROLLO “PABELLÓN”**

Encuesta	Sexo	Preguntas realizadas a directores																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	M	4	4	1	2	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	1	4	4	2	4	2
2.	M	1	3	2	3	2	4	4	3	2	1	3	1	2	4	2	1	3	1	3	3
3.	H	2	3	2	2	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	4	2	2	1	3	2
4.	H	2	3	3	2	4	3	4	2	2	1	3	1	4	2	2	3	3	1	1	4
5.	H	2	3	2	4	4	3	2	1	1	1	2	2	2	3	2	1	4	1	1	2
6.	H	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1
7.	H	1	3	2	3	1	3	3	2	2	3	1	1	4	2	3	3	1	2	3	1
8.	H	1	3	1	2	3	3	3	1	2	1	1	1	3	3	2	2	3	3	2	2
9.	H	3	3	2	3	1	1	3	1	1	3	1	2	2	4	1	3	1	3	3	1
10.	H	2	4	3	2	2	3	4	2	1	2	2	2	3	3	4	1	2	2	4	2
11.	H	4	3	1	3	2	1	3	4	2	3	4	2	4	2	3	4	3	2	2	3
12.	H	3	3	2	4	3	4	2	4	2	3	4	3	3	3	2	3	4	3	2	1

**Anexo N°5 TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS  
PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA PRIMARIA "MIGUEL ALEMÁN" T.M**

Encuesta	Sexo	Preguntas realizadas a padres de familia																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	M	4	4	2	4	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	1	4	4	2	4	2
2	M	2	3	3	2	2	4	4	3	2	1	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3
3	H	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2
4	M	1	4	1	4	3	1	3	1	4	1	1	4	1	4	2	2	4	4	2	4
5	M	2	2	2	3	3	2	4	1	3	2	2	3	4	3	4	2	3	3	1	3
6	M	4	2	1	3	4	4	3	1	3	1	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3
7	M	2	1	2	4	4	2	4	2	4	3	2	4	3	4	3	1	4	4	4	4
8	M	3	2	1	2	2	3	3	4	2	4	3	2	4	2	4	2	2	2	2	2
9	M	1	4	1	2	1	1	3	2	2	1	1	2	2	2	2	4	2	2	3	2
10	M	1	4	2	1	3	1	4	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1
11	M	3	4	4	4	3	3	2	1	4	2	3	2	1	2	1	3	2	2	1	4
12	H	1	3	2	2	4	2	2	1	2	2	3	4	2	4	4	1	4	1	3	3
13	M	2	4	3	2	2	3	1	3	2	2	3	4	2	4	3	1	4	1	2	3
14	M	1	4	1	1	2	3	2		1	1	4	4	1	4	3	3	4	1	3	4
15	M	1	2	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	2	2	4	3	2	1	3	2
16	M	2	3	3	4	4	2	1	3	4	4	1	4	4	4	2	3	4	2	1	2
17	M	2	4	2	4	3	1	2	4	4	2	1	3	4	3	2	4	3	3	2	1
18	M	3	4	3	4	3	2	4	1	4	3	2	3	4	3	1	1	3	3	1	2
19	H	3	3	3	3	4	1	4	1	3	1	4	4	3	4	2	1	4	1	2	4
20	M	3	4	1	4	2	1	4	1	4	1	2	2	4	2	4	1	2	2	1	4
21	M	4	2	2	4	2	2	3	2	4	3	3	2	4	2	4	2	2	1	1	4
22	M	3	1	1	2	1	4	4	4	2	3	1	1	2	1	4	4	1	2	2	3
23	M	4	3	2	3	2	3	4	2	3	3	1	4	3	4	3	2	4	1	4	4
24	M	2	4	1	4	4	2	2	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	1	1	4
25	M	1	3	1	4	4	3	3	1	4	1	4	3	4	3	4	1	3	2	1	2
26	M	1	4	2	3	4	3	4	1	3	1	1	4	3	4	2	1	4	4	1	3
27	M	2	3	4	4	3	3	4	3	4	1	1	2	4	2	3	3	2	2	2	2
28	M	3	4	1	2	1	4	3	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2

**Anexo N°5 TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS  
ALUMNOS DE LA ESCUELA PRIMARIA “MIGUEL ALEMÁN” T.M**

Encuesta	Sexo	Preguntas realizadas a docentes																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	M	4	4	2	4	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	1	4	4	2	4	2
2.	M	2	3	3	2	2	4	4	3	2	1	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3
3.	H	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2
4.	M	1	4	1	3	3	1	4	1	2	1	1	2	4	2	4	1	4	2	2	4
5.	M	1	4	2	4	4	2	4	2	3	2	2	4	4	4	4	2	4	1	1	4
6.	M	1	3	1	3	3	1	3	1	3	1	1	3	3	3	3	1	3	2	2	3
7.	M	1	3	1	3	3	1	3	1	4	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3
8.	M	4	4	2	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4
9.	M	2	3	3	4	4	4	4	3	3	1	3	4	4	4	4	3	3	2	3	4
10.	M	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3
11.	M	3	4	1	3	3	1	3	1	4	1	1	3	3	3	3	1	4	1	1	3
12.	M	2	4	2	4	4	1	4	1	3	2	2	4	4	4	4	2	3	2	2	4
13.	M	2	3	1	3	3	1	3	1	3	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3
14.	M	2	3	2	3	3	1	3	1	4	1	1	3	3	3	3	1	4	1	1	3
15.	M	4	4	2	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4
16.	M	2	3	3	4	4	4	4	3	3	1	3	4	4	4	4	3	3	2	3	4
17.	M	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3
18.	M	2	3	2	4	4	1	3	1	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4
19.	M	2	3	1	3	3	1	3	1	3	3	1	4	3	3	3	2	4	3	3	3
20.	M	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	1	4	3	3	1	4	4	2	4	2
21.	M	2	3	3	4	4	4	3	3	4	1	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3
22.	M	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2
23.	M	2	4	1	3	3	1	4	1	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
24.	M	3	3	1	3	3	1	4	2	4	3	1	4	3	3	3	1	4	3	3	2
25.	M	2	4	2	4	4	1	3	1	4	3	1	4	4	4	3	1	4	3	1	4
26.	M	4	4	1	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	1	4	4	2	4	2
27.	M	2	3	3	3	3	4	4	3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
28.	M	2	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2
29.	M	2	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2
30.	M	4	4	2	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4

**Anexo N°5 TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS  
ALUMNOS DE LA ESCUELA PRIMARIA “MIGUEL ALEMÁN” T.M**

Encuesta	Sexo	Preguntas realizadas a docentes																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
31.	M	4	4	2	4	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	1	4	4	2	4	2
32.	M	1	4	2	4	4	2	4	2	3	2	2	4	4	4	4	2	4	1	1	4
33.	H	1	3	1	3	3	1	3	1	3	1	1	3	3	3	3	1	3	2	2	3
34.	H	1	3	1	3	3	1	3	1	4	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3
35.	H	4	4	2	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4
36.	H	2	4	2	4	4	1	3	1	4	3	1	4	4	4	3	1	4	3	1	4
37.	H	4	4	1	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	1	4	4	2	4	2
38.	H	2	3	3	3	3	4	4	3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
39.	H	2	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2
40.	H	2	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2
41.	H	2	3	3	4	4	4	3	3	4	1	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3
42.	H	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2
43.	H	1	4	2	4	4	2	4	2	3	2	2	4	4	4	4	2	4	1	1	4
44.	H	1	3	1	3	3	1	3	1	3	1	1	3	3	3	3	1	3	2	2	3
45.	H	1	3	1	3	3	1	3	1	4	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3
46.	H	4	4	2	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4
47.	H	3	3	1	3	3	1	4	2	4	3	1	4	3	3	3	1	4	3	3	2
48.	H	2	4	2	4	4	1	3	1	4	3	1	4	4	4	3	1	4	3	1	4
49.	H	4	4	1	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	1	4	4	2	4	2
50.	H	2	3	3	3	3	4	4	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
51.	H	2	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2
52.	H	2	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2
53.	H	1	3	1	3	3	1	3	1	3	1	1	3	3	3	3	1	3	2	2	3
54.	H	2	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2
55.	H	1	4	2	4	4	2	4	2	3	2	2	4	4	4	4	2	4	1	1	4
56.	H	1	3	1	3	3	1	3	1	3	1	1	3	3	3	3	1	3	2	2	3
57.	H	2	3	3	4	4	3	3	4	2	3	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2
58.	H	1	3	1	3	3	1	3	1	3	1	1	3	3	3	3	1	3	2	2	3
59.	H	1	3	1	3	3	1	3	1	4	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3

**Anexo N° 6 Cuadro comparativo sobre debilidades y fortalezas de los centros escolares.**

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<i>Biblioteca UP Bonaterra</i>	
<b>Reflexiones</b>	

## **Anexo N° 7 “Perfil directivo y la gestión escolar”**

### **(Texto de apoyo de la Sesión de intervención)**

El primer paso para hacer gestión del personal directivo, docente y de los profesionales de apoyo, desde la perspectiva de las competencias, es determinar claramente el rol o posición que la persona ocupa en la organización educativa. Es así como las competencias pueden asociarse a diferentes cargos, surgiendo los perfiles de Competencias Profesionales.

Este Manual contempla cuatro posiciones en la organización escolar, cada una de ellas vinculada a uno o varios cargos propios de las unidades educativas. No tienen, necesariamente, relación de dependencia y a cada posición corresponde un determinado número de competencias que, al ser asociadas a un cargo en particular, dan origen al Perfil Profesional. Es decir, cada perfil asociado a una posición cuenta con un número determinado de Unidades de Competencia Laboral que, en su conjunto, constituyen el Perfil Profesional del Cargo.

El fortalecimiento de las relaciones entre los directivos y los profesores es cada vez más importante en las organizaciones educativas ya que el liderazgo se basa, fundamentalmente, en la confianza, la comunicación y el intercambio de experiencias.

La utilización de los Perfiles de Competencias constituye una extraordinaria herramienta para examinar las prácticas de la institución, motivar la

autoevaluación e impulsar planes de desarrollos individuales y organizacionales con grandes posibilidades de éxito.

**a) En lo personal**

Desarrollar capacidad de diagnóstico a partir del conocimiento de la realidad; Tener actitud científica y reflexiva. Meditar sobre el futuro; Ejercer liderazgo efectivo. Orientar conocimientos y actuación de los trabajadores hacia objetivos institucionales; Estimular espíritu de responsabilidad y logros personales y del equipo. Aprovechar creatividad, talento y experiencia personal; Tener capacidad para establecer adecuadas relaciones humanas; Promover el trabajo en equipo; Infundir credibilidad; Escuchar y valorar punto de vista de los demás. Comunicarse adecuada y convenientemente; Dar ejemplo y crear ejemplos. Observar normas de buena conducta y buen gusto; Ser relativamente organizado, tener tiempo para los otros y su familia. Ser puntual; Leer profusamente y disfrutar las artes.

**b) En lo pedagógico**

Conocer los avances científicos que aportan a la educación, tecnología educativa y aprendizaje; Valorar el significado de la innovación y los mecanismos para generarla y orientarla; Conocer las dimensiones y relaciones entre valores y la educación; Manejar técnicas de observación científica y análisis crítico del proceso de aprendizaje; Conocer métodos activos que favorezcan que el docente se forma en la cultura del hacer y no solo del pensar; Entender las etapas del

crecimiento y el significado de las diferencias individuales; Tener habilidad para seleccionar medios y recursos, metodologías, sistemas de evaluación adecuados a realidad de la escuela; Manejar técnicas de programación curricular, evaluación académica, supervisión.

**c) En lo gerencial**

Gobernar el arte de delegar; Comprender el significado de competitividad, meritocracia, calidad y su importancia en educación; Respetar las burocracias pero saber que no se es un burócrata; Saber tomar decisiones adecuadas y oportunas; Orientar el buen uso de los recursos humanos, materiales y de tiempo; Tener habilidad para administrar personal y manejar técnicas de solución de conflictos; Manejar técnicas de planificación, proyectos, evaluación institucional; Conocer las potencialidades y limitaciones del uso del computador en la gestión escolar y proceso educativo; Establecer controles que lleven a la organización por la ruta del éxito.