



SEDUC
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041
“María Lavalle Urbina”

El desempeño directivo y la gestión de los recursos en las Escuelas
Multigrado

Dalma Jesús Moguel Uc

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2021



SECRETARIA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041

SEDUC
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN



“María Lavalle Urbina”

El desempeño directivo y la gestión de los recursos en las
Escuelas Multigrado

Dalma Jesús Moguel Uc

Tesis presentada para obtener el grado de
Maestro en Gestión Educativa

San Francisco de Campeche, Campeche, México, 2021



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
"MARÍA LAVALLE URBINA"
CAMPECHE**

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

San Francisco de Campeche, Cam., 22 de marzo de 2021.

**C. DALMA JESÚS MOGUEL UC
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo titulado: **"El desempeño directivo y la gestión de los recursos en las Escuelas Multigrado"**, asesorado por la Mtra. Saily Yamili Arjona Rodríguez, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro en Gestión Educativa.

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

**Atentamente
"Educar para Transformar"**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tatiana de los Reyes Suárez Turriza', is written over a faint circular stamp.

**Dra. Tatiana de los Reyes Suárez Turriza
Presidente de la Comisión de Titulación**



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
CAMPECHE
CLAVE: 04DUP00039

DEDICATORIA

Dedico esta tesis principalmente a mi familia que siempre ha sido mi motivación para seguir adelante con mis estudios y predicarme el ejemplo de la superación en el ámbito educativo, dándome herramientas para conocer la importancia de una mejor preparación. De igual manera por darme ánimos cuando lo necesitaba y repetirme que no me debía rendir, mucho menos decaer pese a las circunstancias a las que me enfrenté en el transcurso de la maestría.

A mis maestros que con paciencia y dedicación me brindaron un poco de su tiempo y compartieron sus conocimientos, experiencias y habilidades para formarme en este proceso.

A Dios por darme la sabiduría, salud y fuerza ante diversas situaciones en las que pensé abandonar todo.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por impulsarme a cumplir con todas las metas que me he propuesto, entre éstas, el titularme de la maestría.

A mis maestros por el empeño de cada una de sus clases para permitir que mis compañeros y yo lográramos desarrollar nuestras habilidades en el ámbito de la gestión.

A los directores de la zona 058 de Tunkás, Yucatán que me ayudaron a contestar los cuestionarios aplicados para el análisis de mi tesis.

RESUMEN

La presente investigación se realizó durante el periodo 2017-2018 en la Escuela Primaria “Emiliano Zapata” ubicada en la comisaría de San José Pibtouch, Tunkás, Yucatán. Con el propósito de analizar el desempeño directivo de manera administrativa con respecto a la gestión de recursos en las Escuelas Multigrado, tomando en cuenta las necesidades que presentan este tipo de instituciones al no contar con un director efectivo que pueda brindar las atenciones solicitadas por el plantel en general.

El tema de investigación es: “El desempeño directivo y la gestión de recursos en las escuelas multigrado”. La metodología planteada es cuantitativa, se utilizó un cuestionario como instrumento, éste se encuentra estructurado con preguntas de opción múltiple y permite medir los datos obtenidos de los directores comisionados que corresponden a la Zona Escolar 058 en la que surge la problemática.

La hipótesis planteada establece que si se tiene conocimiento sobre las dimensiones directivas específicamente de la administrativa los resultados con respecto a la gestión de recursos será favorable para la escuela.

Para conocer de qué manera se encuentran los docentes comisionados en el aspecto administrativo, organizativo y pedagógico se busca presentar un cuestionario a cada uno para conocer el desempeño y manejo administrativo en sus escuelas.

El cuestionario como instrumento da a conocer el nivel de desempeño en las diferentes dimensiones del cargo directivo (organizativo, pedagógico y administrativo), sin embargo esta investigación se basa en la administrativa como se menciona anteriormente.

Conforme a los requerimientos fue aplicado el instrumento a los involucrados y los resultados se midieron estadísticamente, para ser organizados en graficas que permitan interpretar cada uno de los niveles de desempeño tomados en cuenta en el instrumento.

El resultado aborda que los docentes que se encuentran comisionados en Escuelas Multigrado y fungen como directores requieren fortalecer su práctica administrativa ya que de esta dependen mucho las gestiones que permiten el mejoramiento del plantel educativo.

Para concluir un docente debe conocer las dimensiones directivas que una Escuela Multigrado requiere, no obstante también tiene que dar atención al ámbito pedagógico, sin embargo es fundamental que para la calidad educativa se tengan insumos suficientes que permitan alcanzar a todos los alumnos el perfil que se necesita al término de la educación básica.

Palabras clave:

Gestión directiva, dimensiones de la gestión directiva y Escuelas Multigrado.

ABSTRACT

The present investigation was carried out during the period 2017-2018 in the Primary School "Emiliano Zapata", located in the San José Pibtouch police station, Tunkás, Yucatán. In order to analyze the managerial performance of the administrative relationship with the management of resources in multigrade schools, taking into account the needs that arise in the future. in general.

The research topic is: "The managerial performance in its administrative dimension for the management of resources in multigrade schools". The methodology proposed is quantitative, a questionnaire was used as an instrument, it is structured with multiple-choice questions and allows measuring the data obtained from the commissioned directors that correspond to zone 058 in which the problem arises.

The hypothesis stated establishes that if there is knowledge about the directive dimensions specifically of the administrative one, the results regarding the procedures will be favorable to the school.

In order to know how the commissioned teachers are in the administrative, organizational and pedagogical aspect, it is sought to present a questionnaire to each one to know the performance and administrative management in their schools.

The questionnaire as an instrument discloses the level of performance in the different dimensions of the managerial position (organizational, pedagogical and administrative), however this research is based on the administrative as mentioned above.

According to the requirements, the instrument was applied to those involved and the results were measured statistically, to be organized in graphs that allow interpreting each of the performance levels taken into account in the instrument.

The result addresses that teachers who are commissioned in multigrade schools and serve as principals need to strengthen their administrative practice since this depends heavily on the efforts that allow the improvement of the educational staff.

To conclude a teacher must know the directive dimensions that a multigrade school requires, however it also has to give attention to the pedagogical field, however it is essential that for the educational quality there are sufficient inputs that allow to reach all students the profile that is need at the end of basic education.

Keywords: Management, dimensions of management and multigrade schools.

ÍNDICE GENERAL

DICTAMEN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 Descripción de la situación problemática	4
1.2 Pregunta de investigación	6
1.2.1 Preguntas específicas.....	7
1.3 Objetivo general	7
1.3.1 Objetivos específicos	7
1.4 Justificación	8
1.5 Hipótesis	10
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	11
2.1 Marco conceptual.....	11
2.1.1 Funciones del director.....	11
2.1.2 Función directiva pedagógica.	15
2.1.3 Función directiva administrativa.....	18
2.1.4 Función directiva organizativa	22
2.1.5 Gestión Educativa	24

2.1.6 La gestión directiva en su dimensión administrativa y su relación con la disponibilidad de recursos didácticos.	27
2.2 Marco referencial.....	34
2.2.1 Contexto internacional.....	35
2.2.2 Contexto nacional.....	37
2.2.3 Contexto local.....	42
2.3 Marco contextual.....	44
2.3.1 Ascenso al cargo de dirección.....	44
2.3.2 Bases y comisiones.....	50
2.3.3 Las escuelas multigrado: contexto histórico social y propuestas.....	52
2.3.4 Implicaciones del trabajo directivo en escuelas multigrado.....	55
2.3.5 El desarrollo de los programas; dificultades y necesidades.....	59
2.3.6 Necesidad de recursos didácticos en escuelas multigrado.....	66
2.3.7 Transversalidad en Escuelas Multigrado.....	72
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	76
3.1 Tipo de estudio.....	77
3.2 Ubicación y tiempo de estudio.....	78
3.3 Sujetos o participantes (población).....	79
3.4 Instrumentos para acopio de la información.....	80
3.5 Procedimientos.....	82
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	84
4.1 Análisis de resultados.....	85
Objetivo I. Conocer la función organizativa del director de las escuelas multigrado para evaluar su desempeño.....	85
Objetivo II. Analizar el contexto de las escuelas multigrado para identificar las necesidades.....	93
Objetivo III. Evaluar las escuelas multigrado con respecto a la infraestructura y los materiales didácticos para demostrar la gestión eficaz del director.....	100
4.2 Discusión.....	106
4.3 Conclusión.....	111
REFERENCIAS.....	117
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Funciones directivas en Escuelas Multigrado	86
Figura 2 Capacitación a directores comisionados	87
Figura 3 Función pedagógica.	88
Figura 4. Función administrativa.	89
Figura 5. Función organizativa.	90
Figura 6. Proyecto de gestión para la mejora escolar.	91
Figura 7. Contexto del centro escolar.....	94
Figura 8. Funcionamiento de Escuelas Multigrado.....	95
Figura 9. Análisis de las necesidades de la Escuela.....	96
Figura 10. Toma de acuerdos con padres de familia.	97
Figura 11. Observación del desempeño de maestros y alumnos por parte del director.	98
Figura 12. Escucha la opinión de sus docentes durante las sesiones de CTE.	99
Figura 13. Importancia de infraestructura escolar.	101
Figura 14. Importancia de los insumos escolares para la mejora de los aprendizajes.	102
Figura 15. Mejoras en la escuela en la que labora actualmente.	103
Figura 16. Rendición de cuentas de recursos asignados a la escuela.....	104
Figura 17. La asignación de recursos y la resolución de problemáticas escolares.	105

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se centra en el desempeño que tienen los directores en su dimensión administrativa para la gestión de recursos en Escuelas Multigrado, que en la mayoría son comisionados y tratan de cumplir adecuadamente con las tareas que éste implica a pesar de no tener la experiencia o los conocimientos necesarios en esta área.

La investigación se realiza a partir de la dimensión administrativa, es decir, una de las dimensiones de la gestión directiva. Se pretende atender los ámbitos de intervención de la gestión educativa puesto que se da a conocer el funcionamiento de las Escuelas Multigrado además de las necesidades que generalmente enfrentan y la manera en que el director desempeña su función en el ámbito administrativo con la cual se busca satisfacer las necesidades y cumplir con los objetivos previstos al inicio de cada curso escolar.

La Escuela Federal “Emiliano Zapata” con CCT 31DPR0846D es el lugar donde surge la problemática. Se encuentra ubicada en la población de San José Pibutch, perteneciente al municipio de Tunkás Yucatán, ésta es una Escuela Unitaria que presenta diversas insuficiencias como la infraestructura y carencia de materiales didácticos al igual que de mantenimiento para su correcto funcionamiento.

En el capítulo I el planteamiento del problema refleja la situación en la que se encuentra la mayoría de las escuelas que están en zonas marginadas y sus principales características como lo son la carencia de insumos, es decir, materiales didácticos con los cuales los alumnos puedan obtener mejores resultados educativos. De igual manera la infraestructura presenta algunas insuficiencias que muchas ocasiones perjudica los ambientes de aprendizaje.

En este capítulo se encuentran los objetivos que se consideraron para hacer el análisis además de la pregunta de investigación que se realiza con dicho objetivo y que es tentativamente respondida en la hipótesis.

La justificación es un apartado más del primer capítulo y ésta es de suma importancia pues da a conocer la inquietud del por qué haber realizado esta investigación además del aporte que este puede brindar más adelante dando bases claras con la aportación de autores.

Para fundamentar la investigación en el capítulo II, que es el marco teórico se tomaron en cuenta distintos puntos de vista de autores especializados en los temas considerados para el análisis del trabajo.

En el marco conceptual se habló sobre las variables en que se divide el trabajo, es decir, dimensión administrativa y la gestión de recursos.

Por otra parte el marco referencial presenta las investigaciones realizadas en diversos países, éstas se relacionan con la presente tesis, también se retomaron escritos a nivel nacional y local con la finalidad de conocer el punto de vista de diversos autores que se relacionen con la problemática presentada.

El marco contextual explica el espacio y tiempo, es decir, los antecedentes de los cuales se parte para la elaboración del trabajo, en este caso son considerados los

lineamientos para la promoción de docentes a cargo de funciones directivas, al igual que investigaciones referentes a los inicios de directores en escuelas en épocas anteriores hasta llegar a la fecha.

Por otra parte en el capítulo III se considera la metodología, puesto que se hace una investigación a una población determinada de directores a los cuales se les realizó un cuestionario en el cual dieron a conocer su punto de vista y conocimiento sobre el tema administrativo en su escuela.

Entre los temas principales se encuentran las dimensiones de la función directiva, pedagógica, administrativa y organizativa, sin embargo, como se mencionó anteriormente la problemática dio énfasis a la dimensión administrativa por lo cual en la que se centró la investigación.

Las Escuelas Multigrado son el lugar de la investigación tomando en cuenta sus contextos tanto interno como externo y la manera en que éstos repercuten en el avance o retroceso de dichas instituciones.

No se puede dejar atrás el tema de los recursos reflexionando el punto de vista de los autores y por último la relación que existe entre las variables, en este caso, son la función directiva en su dimensión administrativa y la gestión de recursos que impulsen la calidad educativa brindando a los alumnos la comodidad, interés y motivación por las actividades escolares.

Por último, se puede encontrar en el capítulo IV los resultados, éstos se obtuvieron mediante el instrumento aplicado a los directores, mismo que consiste en un cuestionario que se analiza y posteriormente se presenta en gráficas que permiten conocer los resultados obtenidos durante la investigación.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

La Escuela Federal Emiliano Zapata con clave 31DPR0846D pertenece a la comunidad de San José Pibtuch, comisaria del municipio de Tunkás ubicada en el estado de Yucatán, es una población pequeña ya que cuenta con aproximadamente 200 habitantes por consiguiente la institución no es de organización completa sino Multigrado, específicamente, unitaria.

La población es tranquila porque no existen grandes problemas sociales como el alcoholismo o drogadicción. Se encuentra gente trabajadora de nivel económico medio, de igual manera muchos familiares de esas personas radican en Estados Unidos por lo que esta situación reduce aún más el número de personas.

Con respecto a la escuela, ésta cuenta con una matrícula de 16 alumnos inscritos en el ciclo escolar 2017-2018. La organización de los estudiantes es la siguiente: en primer grado se encuentra un alumno varón, en segundo una niña y un niño, en tercer grado dos niñas, en cuarto tres niños, quinto cuenta con cinco niñas y dos niños y por último sexto grado con una niña y un niño.

La infraestructura de la escuela va acorde con el número de alumnos que se atienden pero las instalaciones no siempre son las adecuadas ya que dentro de los salones las ventanas se encuentran en mal estado porque son viejas y algunas se encuentran rotas, las puertas no son seguras, en temporada de calor es difícil trabajar ahí debido a que no hay buena ventilación, en consecuencia los niños se incomodan, también hace falta un lugar destinado para que los alumnos ingieran sus respectivos alimentos durante el recreo, además de la falta de insumos como hojas blancas, plumones, equipo de cómputo, etc. para el trabajo cotidiano en la escuela que permitan una mejor calidad educativa.

Las necesidades anteriores del plantel no logran satisfacerse al 100% ya que al ser una institución pequeña como la mayoría que pertenecen a la zona, no llegan programas destinados al mejoramiento de ésta debido a la matrícula de alumnos que presenta, motivo por el cual los padres de familia muchas veces se encargan de la mayoría de los gastos de ésta sino es que de todos.

Los maestros que llegan a esta escuela generalmente son recién egresados de las normales y aún no cuentan con la suficiente experiencia para resolver las situaciones que se presenten o para satisfacer las necesidades, dichas circunstancias necesitan ser resueltas por medio de gestiones en diversos medios como instituciones educativas o incluso medios políticos, sin embargo, no siempre brindan la respuesta esperada por la comunidad escolar para la resolución de problemas

Es importante que la persona que está al mando de Escuelas Multigrado como en este caso tenga el conocimiento y la habilidad para sacar adelante a la institución y desempeñe adecuadamente sus funciones.

De acuerdo a lo anterior, muchas veces por falta de formación o experiencia los directores no logran desempeñar adecuadamente las funciones que son destinadas a su cargo, por eso se vuelve parte de un conflicto ya que las escuelas siguen presentando algunas deficiencias debido a que la función administrativa tiene irregularidades que al mismo tiempo entorpecen la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Con esta descripción se precisó el problema como: Los directores de Escuelas Multigrado no ejercen las dimensiones de la función por desconocimiento o falta de formación, lo que conlleva a la ausencia de gestión para contar con recursos que mejoren la calidad educativa tomando en cuenta la infraestructura del centro escolar, así como los insumos necesarios para su mantenimiento (limpieza) y materiales didácticos que permitan buenos ambientes de aprendizaje para los alumnos.

1.2 Pregunta de investigación general

¿El director desempeña su función dentro de los parámetros establecidos en la Escuela Multigrado perteneciente a la Zona Escolar 058 de Tunkás, Yucatán?

1.2.1 Preguntas específicas

¿El director conoce la función administrativa que debe cumplir en su Escuela Multigrado?

¿Analiza el contexto de su Escuela Multigrado para conocer las necesidades y poder satisfacerlas?

¿Determina el estado en que se encuentra la infraestructura y los materiales escolares con los que cuenta la institución?

1.3 Objetivo general

Determinar el desempeño directivo en su función administrativa para la gestión de recursos en Escuelas Multigrado de la Zona Escolar 058 de Tunkás, Yucatán.

1.3.1 Objetivos específicos

- Conocer la función administrativa del director de las Escuelas Multigrado de la Zona Escolar 058 de Tunkás, Yucatán.

- Analizar el contexto de las Escuelas Multigrado para identificar las necesidades.
- Determinar la infraestructura y los materiales didácticos de las Escuelas Multigrado para demostrar la gestión eficaz del director.

1.4 Justificación

La elaboración del presente trabajo parte de una perspectiva personal del desempeño de los directores de escuelas multigrado en la Zona Escolar 058 del municipio de Tunkás, Yucatán.

Se analiza desde una situación problemática debido a las necesidades en cuanto a recursos que presentan las Escuelas Multigrado puesto que los responsables de éstas son docentes que han adquirido una dirección por comisión lo cual significa que en muchas ocasiones no poseen la formación y experiencia suficiente para cumplir con las tareas asignadas a dicha función, es decir, las dimensiones pedagógicas, administrativas y organizativas.

Es importante mencionar que los docentes responsables también se hacen cargo de los alumnos e imparten clases por tal motivo las tareas administrativas y organizativas se ven afectadas.

Lo anterior lleva al estudio y análisis del desempeño de los directores de dichas instituciones, para conocer en qué medida cumplen con sus funciones y si estas logran satisfacer las necesidades de la escuela o colaboran para la gestión de recursos que permitan la solución de problemas que pudieran presentarse en éstas.

Este trabajo es de suma importancia pues ayuda a conocer los lineamientos, las dimensiones que deben cumplir los directores, además de los ámbitos de gestión que se relacionan con la función administrativa puesto que ésta es el centro de la investigación ya que las Escuelas Multigrado poseen necesidades generalmente de recursos ya que en su mayoría la infraestructura (ventanas, puertas y baños) y materiales didácticos (hojas, plumones, equipo de cómputo) son deficientes.

Al investigar las dimensiones de la función directiva se tiene un panorama más claro sobre las responsabilidades que se deben trabajar en conjunto con el colectivo docente, padres de familia y alumnos.

Anteriormente se mencionó que los directores comisionados no cuentan con la formación suficiente para ejercer sus funciones, pero no ajeno a eso es cuestión de cada docente el informarse y conocer las actividades que debe considerar al momento de iniciar su labor directiva.

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) presentó los lineamientos para llevar a cabo la evaluación la promoción de docentes a cargo de funciones con dirección, supervisión y asesoría técnica pedagógica en educación básica en el que dentro de sus disposiciones generales se encuentra el artículo 2 el cual habla sobre algunas definiciones importantes a considerar, una de ellas es el personal con funciones de dirección el cual define como:

Aquel que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la Escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados. (INEE, 2016)

Lo anterior como se menciona generalmente se encuentra dentro de los lineamientos para la promoción a la función de dirección de escuelas a nivel básico, éste es el perfil que se supone deben cumplir las personas interesadas en ejercer dicho cargo, pero en diversas situaciones como en el caso de directores multigrado ellos se ven obligados a sacar adelante las actividades que requiera su escuela, la mayoría de las veces no depende de ellos sino del sistema educativo del cual forman parte.

A quien se le presente la oportunidad de estar en una escuela de modalidad multigrado tendrá que formarse y conocer los lineamientos que le permitan ejecutar las funciones que lograrán satisfacer las necesidades de la institución para mejorar la calidad educativa.

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE 2016) da una clara definición y sobre todo resalta las responsabilidades del docente interesado.

1.5 Hipótesis

Un desempeño directivo en la dimensión administrativa con nivel competente asegura una gestión de recursos que colabore con la mejora de la calidad educativa.

Mayor desempeño directivo en la dimensión administrativa significa mayor gestión de recursos educativos como material de apoyo, es decir, equipo de cómputo y materiales básicos de papelería, además de infraestructura (instalaciones y mobiliario).

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual

Para abordar el tema que se presentó en este documento es importante tener en claro una de las variantes que en este caso es la función directiva y sus dimensiones, además de reconocer el papel de cada una de éstas.

Diversos autores comparten ideas sobre la manera de definir las tareas que corresponden a los responsables de escuelas que en su caso son los directores, puesto que en una institución se encuentran diversos personajes que forman parte de una comunidad escolar en la que todos tienen un propósito.

2.1.1 Funciones del director

El director cumple funciones específicas, una de ella es la función docente y otra es la administrativa, sin embargo, a continuación, se analiza de acuerdo a los autores la definición que dan a dichas tareas directivas.

“son los directores quienes con conciencia y conocimiento de la repercusión y alcance de sus decisiones y acciones impactarán a la comunidad educativa y quienes debieran prepararse para jugar el rol administrativo que les corresponde.” (Fernando Javier García Colina, 2018).

El autor menciona parte importante de ser director ya que habla del ámbito personal puesto que muchas ocasiones se puede encontrar a personas que cumplen esa función, sin embargo, la personalidad que tienen, empatía, comunicación o relación con las personas no les ayuda a desempeñar adecuadamente su cargo.

Por el contrario, algunos poseen una habilidad de relación y comunicación que permite entablar un trabajo que beneficie a los interesados. Estos individuos comúnmente son líderes, que toman en cuenta a los demás y sobre todo logran empatizar con ellos creando un ambiente sano en el que logren una labor cordial y colaborativa.

“Los directores, generalmente, conciben sus actividades desde dos perspectivas: la gestión administrativa y la relación con la comunidad y padres de familia. Las funciones que los directores dejan de ejercer se relacionan con las actividades pedagógicas: de apoyo al trabajo de aula, coordinación de las actividades académicas y organización del trabajo en equipo”. (Alfonso, 2015)

Es notable reflexionar el punto de vista de los autores que se han mencionado hasta el momento, ya que a pesar de expresar sus ideas de diferentes maneras coinciden en que la función directiva resalta el ámbito personal, que como se sabe es parte importante, también se retoman otros puntos como las influencias sociales, mismas que dependerán muchos del contexto en que se encuentre la institución, esta

sociedad guiará al director a la toma de decisiones y si es posible se trabajará en conjunto a esa misma.

Hablar de cultura implica mencionar costumbre que a veces podrán ser benéficas y en otras tal vez entorpezcan las estrategias que se quieran implementar.

Políticamente nos referimos a relaciones, intereses y acuerdos que son tomados con base a otras personas y por último el ámbito administrativo, el cual es abordado en instituciones no solo educativas sino de diferentes áreas ya que es de las funciones primordiales del directivo.

Regresando a lo anterior todo dependerá de la manera en que el administrador encamine las actividades y sobre todo las relaciones, siempre y cuando la comunicación sea clara para quienes trabajen con él, tratando de llegar a un fin común.

Ahora, nos vamos a referir de manera general a la función directiva la cual juega un rol de gran importancia dentro de las instituciones.

“La función directiva no es sinónimo de función docente; las tareas que realizan los encargados de la dirección son tan específicas que hay quienes las consideran como constitutivas de una “profesión” determinada (sobre todo si se tiene en cuenta que gestiona y coordina aquello que es común a familias, profesorado y alumnado, por lo que desde este punto de vista, ninguno de esos estamentos lo conoce).”
(Sandra Vázquez Toledo, 2016)

El autor da a conocer de manera general la función directiva brindando información acerca de algunas funciones que éste tiene, de igual manera se plantea como un líder que se encarga de llevar el mando de un equipo, el cual debe tener en claro un objetivo en común, haciendo referencia a la educación el objetivo de este

equipo de trabajo sería la calidad educativa de los alumnos abarcando todo lo que esta conlleva.

Dentro de las organizaciones siempre se van a encontrar personas que muestran liderazgo en sus diferentes versiones y éste se encarga de organizar, claro, siempre lo hace de acuerdo a sus habilidades, en ocasiones es el líder que escucha la opinión de los demás, en otras va a tomar la decisión de acuerdo a lo que el crea conveniente sin tomar tanto en cuenta las opiniones o puntos de vista de quienes trabajan en colaboración con él. En otras el liderazgo es carente puesto que no siempre se poseen dichas habilidades.

Referente a lo anterior es fácil mencionar que al final de cuentas el directivo que se encuentre al frente de la organización es quien busca llegar a la meta y cumplir el objetivo inicial.

Ahora que se conoce y se ha definido lo que significa la función directiva tenemos que abarcar las dimensiones que esta trae, en su caso son la pedagógica, administrativa y organizativa puesto que un director como se mencionó anteriormente está al mando del personal adjunto a la escuela por lo que tiene que atender las necesidades pedagógicas, administrativas y organizativas de la institución y trabajar en conjunto con su equipo de trabajo.

El director en busca de cumplir con sus funciones debe contar con el respaldo de su equipo de trabajo procurando que la colaboración de éstos facilite el objetivo de cada una de las dimensiones y tengan rápido acceso a los resultados, de ésta manera podrán evaluar su desempeño tanto individual como en colectivo, aunque no hay que dejar atrás que quien lleva el mando será el director, mismo que funge como líder.

2.1.2 Función directiva pedagógica

Como se mencionó anteriormente la función se clasifica en las dimensiones administrativa, pedagógica, y organizativa, cabe resaltar que todas son importantes para el trabajo directivo en una institución y que quien este al mando tendrá que cumplir con todas estas funciones.

Es importante aclarar que es necesario cumplir con dichas ocupaciones para un buen resultado pero no siempre se cuenta con todas las habilidades por lo que en muchas ocasiones quien está al mando solo posee una o algunas de las dimensiones mencionadas.

En este apartado se desglosaron los diferentes cargos resaltando las características de cada una para identificarla de mejor manera.

La autora que seguidamente se menciona abarca puntos sobresalientes de cada una de las dimensiones por lo cual se le considera para extraer información que más adelante ayuda a tener un panorama más claro de lo que se habla en el presente proyecto.

“La dimensión pedagógica – curricular está relacionada con aspectos educativos que son centrales para la escuela, por ejemplo, las decisiones metodológicas sobre la implementación de los enfoques didácticos, la planeación, el seguimiento y la evaluación de los alumnos”. (Aguilera García, 2011)

Generalmente el director al ser quien guía y estar como responsable de la escuela debe conocer el currículo puesto que los docentes en algún momento tendrán

que acercarse a él por alguna duda y el deber de éste será brindarles la información necesaria, en caso de no estar informado es importante que ponga en práctica su investigación.

La actualización juega un papel importante en nuestros días, por tal motivo el director debe indagar y poner en práctica su formación continua participando en cursos o diplomados que le permitan reforzar sus habilidades en el campo laboral en el que se desempeña, logrando que su función cumpla adecuadamente y saque a flote a su equipo de trabajo logrando así resultados exitosos que favorezcan a su organización.

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. En virtud de lo anterior, la mejora de los aprendizajes de los estudiantes constituye en sí misma el sentido y la perspectiva de 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. (SEP, 2010)

Al analizarlo anterior se puede rescatar nuevamente una parte importante de esta dimensión puesto que se resalta la autoevaluación de los docentes, sin embargo, el director forma parte de una evaluación que se realiza mediante la observación y seguimiento al trabajo de las personas involucradas en la educación de la escuela dentro del salón de clases.

El proceso de evaluar al docente es cotidiano y permite al directivo conocer el desempeño de cada uno de los maestros responsables en el salón de clases y de esta manera saber si es adecuado un diálogo para la mejora de su práctica docente.

Se considera que los directivos pueden promover la colaboración entre colegas, crear redes entre los profesores, los alumnos, los grupos y los servicios educativos que comparten la responsabilidad del logro de los propósitos educativos.

Hay que reconocer que el trabajo escolar resulta más provechoso si se desarrolla en colectivos donde la comunicación y el clima de trabajo es más fluido.

No siempre los profesores están dispuestos a colaborar. Se reconoce que el director debe tener la capacidad para observar, interpretar evidencias (productos o hechos) y valorar el trabajo docente con el fin de identificar deficiencias y prácticas inadecuadas, teniendo como referente las formulaciones curriculares, que en general promueven buenas prácticas.

Es necesario fortalecer sus capacidades en la conducción del trabajo colegiado, la negociación, el manejo de conflictos, la participación de las familias de los alumnos, así como la relación con otros servicios externos; se resalta la necesidad de promover y respaldar la autonomía en la toma de decisiones.

Los directores requieren generar ambientes escolares donde sea posible aprender, así como encabezar el colectivo docente y escolar.

En conclusión y de manera general, aunque parezca fuera de lo común para algunos, el director debe estar igual de involucrado en el ámbito pedagógico que sus maestros, tener siempre claro que el principal objetivo de las instituciones educativas es la calidad en los resultados de sus alumnos y esto se logrará teniendo un personal preparado y actualizado constantemente. En el que el trabajo colaborativo sea claro y que se habla a cerca de estrategias que ayuden a los alumnos a desarrollar sus capacidades, habilidades, actitudes y valores.

La experiencia del director siempre será una gran ayuda para los profesores y principalmente para los que apenas se están incluyendo en este sistema educativo, por tal motivo hay que estar siempre en comunicación con los docentes y sobre todo

en interacción con los alumnos, y no por el contrario que por ser director éste se quede aislado en su oficina poniendo en orden los papeles

2.1.3 Función directiva administrativa

Continuando con las dimensiones propias de la función directiva, se puede encontrar ahora el ámbito administrativo, muy importante y que es el que generalmente relacionamos más cuando hablamos de dirección, pues se conoce como una tarea que dentro de una institución está a cargo del director como representante, sin embargo en este papel también entran otros personajes de la escuela que fungen como apoyo en este aspecto.

La administración es hacer a través de los demás en la que se presentan relaciones entre los personajes y donde se busca llegar a una meta y cumplir con un objetivo. Generalmente si las personas involucradas no establecen las relaciones o la comunicación adecuada la organización no podrá cumplir con su cometido.

Más que nada se habla de recursos humanos, donde todos deben tener la disposición para realizar un trabajo en conjunto y que éste coseche frutos a corto o largo plazo.

“Esta se aplica en cualquier organización social o empresa, puesto que en todas se requiere de saber cómo, cuándo, por qué, etc.... a provechar y utilizar todo recurso

que nos lleve a la satisfacción de necesidades para esa organización o empresa.”
(Aguirre, Administración Educativa, 2012)

Se requiere que el director contribuya a que los profesores centren su trabajo con el grupo escolar, modifique o elimine acciones que distraen a los profesores de su labor fundamental, a través de la delegación de las tareas administrativas y organizativas, la administración adecuada de las tradiciones cívicas o sociales, la revisión de las rutinas escolares y la intervención oportuna en la mediación de conflictos.

Es importante dar seguimiento al trabajo que realizan los docentes en su horario de trabajo ya que también forma parte de la función administrativa puesto que el tiempo es un aspecto a considerar en el logro de los objetivos de la organización.

La virtualización de los procesos de comunicación a través del uso de equipos informáticos es un medio de difusión y comunicación abierto, flexible, con tecnología accesible y constituye una potente herramienta para romper con las limitaciones geográficas y temporales de los esquemas tradicionales de enseñanza y aprendizaje. Se considera que ésta es una capacidad importante para los directores.

En la actualidad el problema se complica, pues gran parte de la información que requiere un director (inclusive la oficial) se difunde a través de páginas web, bases de datos, documentos generales con nexos a otros, etcétera, que plantean exigencias muy distintas a las indicaciones formuladas oralmente documentos breves con instrucciones o señalamientos específicos.

“Permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que

permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales”. (Martínez Aguirre, 2012)

Toda administración lleva un proceso de organización para lograr sus objetivos y con la finalidad de brindar un servicio satisfactorio a la sociedad, el ámbito educativo, tiene como tal una gran relevancia debido a que no solo se trata de la educación de cierto número de personas, sino más que eso se busca la calidad educativa en toda la sociedad.

La sociedad cuenta con una gran diversidad de personas, de diferentes etnias, culturas y discapacidades, dichas diferencias las observamos todos los días en las escuelas, entonces la administración debe tomar en cuenta esas situaciones y centrarse en que el aprendizaje llegue a cada rincón y permita el acceso a todos sin distinción alguna, este proceso debe estructurarse y adecuarse a las necesidades de cada región.

Cuando las instituciones educativas no cuentan con una administración competente surgen situaciones que dificultan la enseñanza de los alumnos, un claro ejemplo son las barreras de aprendizaje a los que se enfrentan alumnos con discapacidades, debido a que su edificio escolar no cuenta con las instalaciones necesarias para su condición y por lo cual tienen que trasladarse a lugares lejanos o deciden abandonar la escuela.

Lo anterior no es un único caso, existen diversos casos similares, éstas repercuten en la calidad de cada centro escolar y a largo plazo la sociedad se ve afectada por los resultados obtenidos en ese ámbito, la escuela muestra dificultades ante la población cuando surgen situaciones que dependen de la situación económica o mala administración de la institución en la que recibe el servicio educativo.

Cabe mencionar que la administración lleva un arduo proceso como todo y también puede resultar tardado, por tal motivo se deben analizar las necesidades o problema que se tienen y actuar de manera inmediata, siempre buscando mejores alternativas.

“El propósito de la administración de una institución educativa, se ha pensado o se tiene la idea de que es: cuidar los recursos materiales, humanos y económicos con los que cuenta, realizar el llenado de documentos bajo un exagerado burocratismo, cumplir con los horarios, gestionar recursos para la escuela, etc. Aunado a esto, se asignan las funciones directivas a personas que no están preparadas para esa función, en consecuencia, no se tienen los resultados esperados”. (Rivera, 2012)

Retomando lo anterior se hace una relación entre los autores ya mencionados, se toman en cuenta como propósitos el brindar servicio educativo a la sociedad en general sin importar ideologías o condiciones físicas pero para esto es necesario contar con instalaciones, docentes y materiales educativos que permitan cumplir con los objetivos propuestos.

Una función importante de la administración es el manejo de recursos materiales y económicos, con los cuales se busca satisfacer las necesidades de los planteles y así puedan cumplir con las instalaciones adecuadas a los alumnos.

Sin embargo para tener los recursos económicos se necesita la gestión del director y las autoridades correspondientes, claro está que la función directiva juega un papel importante dentro de la administración y el uso de recursos, la mala administración trae consigo graves consecuencias y un mismo esquema de necesidades que con el paso del tiempo se verán aún más afectadas.

2.1.4 Función directiva organizativa

Otra de las dimensiones antes mencionadas en este apartado es la función directiva organizativa, misma que como su nombre lo indica, se encarga de organizar, tanto de manera personal como colectivamente.

Es importante tener una planeación siempre a la mano de lo que va a realizar, tomando en cuenta sus objetivos, qué actividades o estrategias va a implementar, cuando las pondrá en práctica y quienes estarán en ese camino para cumplir.

A continuación se presentan algunos fundamentos que ayudan a entender un poco más sobre la función organizativa, misma que se define como la “Habilidad para crear un clima y convivencia organizacional que favorezca la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje, capacidad para promover una ética de trabajo colaborativo al interior del establecimiento educativo” (Corporación municipal de desarrollo social. Dirección de Educación, 2011)

Esta dimensión tiene claro el papel del director dentro de la escuelas, por lo que no solo se trata de tareas administrativas sino de organizativas en las que entra en juego la personalidad y liderazgo con la que se desenvuelva además de la manera en que trata a su personas y comunidad escolar en genera.

Muchas ocasiones los directores presentan dificultades dentro de sus funciones puesto que para sus docentes resulta ser una persona con un carácter difícil de tratar lo que entorpece este proceso y trunca los objetivos previstos en un principio.

Por tal motivo se debe tener empatía con las personas, fomentar un clima colaborativo en el que todos participen y sean escuchados, en el que todos den su punto de vista y expongan sus problemáticas.

De esta manera y siendo un líder que trabaja en conjunto los objetivos y metas establecidas podrán cumplirse adecuadamente.

De igual manera se da a conocer un punto de vista sobre la dimensión organizativa. “se refiere a las acciones encaminadas a organizar las instancias de gobierno y comisiones del centro escolar, a fin de compartir responsabilidades, así como poner en práctica los elementos normativos que regulan la convivencia en la comunidad educativa”. (Alcántara, 2016)

La dimensión organizativa, encamina a trabajar en colaboración y en un ambiente sano, en el que se propicie el trabajo en equipo y la responsabilidad de cada interesado.

Generalmente es complicado llevar un trabajo organizativo si los responsables no cumplen con sus funciones, lo cual termina afectando también la convivencia y a corto plazo se refleja el descontento del equipo. Por ende se sabe que ante estas situaciones los propósitos se ven afectados y no se cumple con lo previsto, es por eso que el autor hace hincapié en poner en practica la convivencia dentro del trabajo colaborativo.

Teniendo en claro lo anterior podemos describir que la organización es parte importante para el desarrollo de una empresa, en este caso, la escuela debe mantenerse en una estructura organizacional que sea funcional y sea en conjunto a la dimensión administrativa y pedagógica.

2.1.5 Gestión Educativa

Hablar de gestión también implica tener en cuenta la trascendencia de ésta, puesto que se maneja como concepto importante en grandes empresas en las cuales juega papeles fundamentales para el avance y la mejora.

En el ámbito educativo es bien mencionada como un aspecto a considerar por parte de las autoridades ya que mediante este proceso se realizan una serie de estrategias que buscan mejorar la calidad educativa.

“La gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas. Es decir, para que las organizaciones realmente puedan optimizar los frutos de su gestión, es necesario pasar de una estructura de conocimiento simplista a una estructura de conocimiento compleja, donde todos los integrantes de la organización aporten su porción de conocimiento y esto sería la verdadera civilización de las ideas”. (Chacón, 2014)

Como se menciona anteriormente la gestión implica la participación de diversos individuos, que al trabajar con las ideas que tiene cada uno en conjunto se crean nuevos pensamientos, éstos de manera más formal y encaminados a un objetivo.

Las ideas mencionadas, se forman a partir de las situaciones que logren observar en el sistema educativo, de manera más específica en la escuela donde se encuentren laborando.

Docentes, director y personal administrativo deben mantenerse en armonía y analizando las problemáticas de la institución, con base a eso ponen en práctica las estrategias aportadas y reflexionadas en colaboración.

A pesar de lo anterior, es común observar en algunas escuelas, que el personal tiene conocimiento de las necesidades escolares y de las actividades que se pueden

aplicar para satisfacer las mismas, sin embargo, muchas de esas ideas se quedan en pausa, por tal motivo no logran completarse ya que no las ponen en práctica.

Otra definición sobre la gestión educativa es la que se menciona como “Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”. (UNESCO R. d., 2011)

Anteriormente se da a conocer la participación de los individuos que laboran en una institución educativa, ellos dan a conocer diferentes puntos de vista que al compartirlas surgen ideas nuevas y que complementan a otras. Ahora, no solo es la relación sobre las ideas de cada uno sino también se maneja una estructura en la que se puede encontrar estrategias aunadas al objetivo y como se analizó es fundamental no dejar esas estrategias en algo teórico sino que sea aplicable y que los resultados sean los esperados o no permitan evaluar si logran cubrirse las necesidades antes analizadas dentro del centro escolar.

Para concluir la gestión educativa consta de la teoría y la aplicación, si alguna de estas dos no se lleva a cabo, no se cumple con el objetivo. De ahí surge la importancia del compromiso de las personas involucradas en la mejora educativa.

La persona que generalmente se encarga de dirigir la gestión educativa es el director, quien como se analiza actualmente consta de ciertas cualidades que permiten llevar a cabo estrategias siempre y cuando tome en cuenta los pensamientos de su personal.

En el transcurso de la vida y la estancia en la educación, se logra observar la función que desempeñan los directores y a manera en que lo hacen, generalmente buscan trabajar en conjunto con su personal, es decir, maestros, personal de

intendencia y algunos comités en los que se incluye a padres de familia, por otra parte también se conocen directores quienes llevan totalmente las riendas de su trabajo sin consultar a su personal o peor aún sin analizar las verdaderas problemáticas a las que se enfrenta su institución.

Es fundamental poner en prácticas lo conocimientos, principalmente desarrollar habilidades en todos los ámbitos, demostrar que cuando se cuenta con las herramientas y sobre todo las capacidades humanas se pueden lograr grandes cosas.

“El director de la institución educativa es la máxima autoridad, educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias por grado y por edad” (Diario Oficial de la Federación, 2010)

Como se ha venido estudiando durante el presente trabajo es fácil saber las acciones que debe tomar el director al entrar a la escuela. Sin embargo en muchas ocasiones desconocen las funciones que cumplen cotidianamente.

Existe cierto perfil que se debe tener para cumplir el cargo de director en una escuela ya que como se mencionó antes debe ser pedagógico, administrativo y organizativo para completar su trabajo y tener resultados adecuados.

No es factible que la autoridad educativa se centre en una sola dimensión, ya que esto entorpece los procesos que poseen las escuelas, puesto que para el buen funcionamiento del centro escolar debe haber una buena organización por parte del personal educativo, el trabajo colaborativo es un punto clave para llevar a cabo acciones que tengan un impacto positivo en las situaciones escolares que se tienen cotidianamente.

2.1.6 La gestión directiva en su dimensión administrativa y su relación con la disponibilidad de recursos didácticos.

Las tareas que desarrollan los directivos escolares son diversas y cada una tiene cierta importancia. Generalmente son actividades de organización, análisis, seguimiento, aplicación y evaluación además de gestión.

“En este ámbito se llevan a cabo las tareas relativas a la administración de recursos, procedimientos de comunicación y requerimientos institucionales”. (Hernandez, 2015)

Cuando se habla de gestión y administración buscamos relación pues ambas van de la mano a cumplir los objetivos mediante la solicitud de recursos materiales de acuerdo a las problemáticas que pueda presentar una institución. La administración es encargada del uso de estos recursos y de asignarlo a la necesidad que se haya detectado con anterioridad.

Lo anterior viene a reforzar lo que ya se había analizado ya que se plantean las tareas propias de la gestión entre estas se encuentra la organización, comunicación, colaboración, entre otras características que se deben trabajar para que la actividad de gestión tenga beneficio de acuerdo a quien la necesite y solicite.

Ésta permite la mejora de la calidad educativa, en la actualidad muchas de las escuelas poseen programas de solicitud que han favorecido al plantel, sin embargo no en todos los contextos resulta favorable ya que en escuelas rurales en las que se tiene una matrícula muy reducida de alumnos la situación se observa más difícil debido a que no siempre se brinda el apoyo económico para los gastos por lo que es tarea del

director y en su caso de la comunidad escolar buscar la manera de satisfacer las necesidades de estas situación que se observan cotidianamente.

Pero qué sucede con directores que tienen un conocimiento nulo sobre la gestión de recursos, las escuelas rurales mayormente son quienes se ven afectadas ante tal problemática.

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 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. (Secretaría de Educación Pública, 2010)

La Secretaría de Educación Pública brinda un panorama más específico al hablar de gestión, puesto que retoma la importancia de este proceso para la mejora de resultados en las instituciones mediante la atención a las necesidades o problemas a las que éstas se encuentran marcando un tiempo sea corto, mediano o largo plazo.

Se plantea como una serie de actividades que van encaminadas a un mismo objetivo en el que se plantean diferentes tiempos para cumplirlas puesto que el tiempo de planeación y aplicación varía dependiendo de las necesidades que se hayan observado. Actualmente en las escuelas anualmente se lleva a cabo la implementación de un plan de mejora el cual es elaborado por el colectivo docente en conjunto con el director, en dicho plan se plasman diversas estrategias para combatir las problemáticas que se logren identificar, posteriormente se hace una planeación en la que se toman en cuenta además de las estrategias los responsables de aplicarlas y darles seguimiento.

Esta implementación ya mencionada es funcional siempre y cuando sea aplicada y no solo se quede en el proceso de planearla. Además de ponerla en marcha

es fundamental ir evaluando los resultados que se hayan obtenido y analizar si las actividades funcionaron o es necesario cambiarlas.

Sin embargo dentro del plan de mejora escolar también se toman en cuenta los recursos (material didáctico e infraestructura) con los que deberá contar la institución para realizar las estrategias, de ahí surge la importancia de la gestión directiva y administración de recursos.

“Para que una escuela ofrezca una educación de calidad es necesario que el directivo cuente con conocimientos y habilidades que le permitan realizar una gestión directiva eficaz, entendiéndose ésta como la generación de acciones, diseño de estrategias, promoción de ambientes y obtención de recursos para el cumplimiento de la tarea sustantiva del centro escolar.” (Baltazar, 2018)

En este apartado el autor menciona más que nada la función que tiene como gestor de recursos, actividad importante dentro de una organización o en este caso escuela ya que siempre se presentan necesidades y en la mayoría son de infraestructura o materiales con los cuales los docentes, intendentes, alumnos y maestros pudieran trabajar, puesto que claro está que si no se logran satisfacer las necesidades de las instituciones no se obtendrán buenos resultados.

Por consiguiente, lo anterior está en manos de quien en ese momento funge como director o líder de dicha institución ya que se encarga de distribuir los recursos destinados a cada área de la escuela.

Por otra parte, como también se menciona con anterioridad el director en función no solo es encargado de la distribución de recursos sino también del ámbito pedagógico en el cual tiene el deber de desempeñar tareas propias de los profesores como la elaboración de planes y organización de actividades que vayan de acuerdo a

los contenidos establecidos por los programas buscando cumplir con los aprendizajes y lograr el perfil de egreso del alumno al término de su educación básica.

Todas las funciones son fundamentales para un director, sobre todo el fomento y organización de actividades que de igual manera motiven y/o estimulen a su personal docente.

También es papel importante dentro de esta función la actualización de los docentes pues claro está que en muchas ocasiones éstos no desean seguir preparándose para brindar una calidad educativa, pero si quien es líder tiene buena comunicación con ellos y le brinda la seguridad a su personal ellos se muestran participativos: “actualmente se complementan lo administrativo, con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución” (UNESCO, 2011)

Otro punto que hay que agregar a esta investigación es el trabajo que tienen los directores en el papel de evaluador debido a que actualmente los cambios de gobierno y otros aspectos que se han modificado con relación a las leyes del país.

La evaluación es una palabra o más bien un proceso fundamental y ahora constante para los maestros, en este caso el directivo está encargado de dar seguimiento, evaluar, observar y sobre todo retroalimentar a su personal docente haciendo ver cuáles son las mejoras que debe aplicar a su práctica docente de acuerdo a la experiencia que el posee y también a la capacitación que debió haber tomado como directivo.

En el caso de los directivos, también son evaluados con el mismo proceso de los docentes frente a grupo, sin embargo, el encargado de dar seguimiento a su desempeño es el supervisor.

No solo está en los resultados de los alumnos en evaluaciones sino en el desempeño diario que ellos tienen desde algo tan sencillo como la puntualidad y asistencia hasta la planificación de sus clases tomando en cuenta los planes y programas de estudio, realizando su evaluación y dando a conocer a sus alumnos cuáles son sus debilidades y fortalezas, de tal manera el trabajo se vuelve cooperativo y los resultados con favorables para ambas partes.

Por otra parte y regresando al ámbito de la gestión, el directivo quien está en función además de lo anterior debe conocer las necesidades de su escuela en general tomando en cuenta a los alumnos más que nada, su personal docente y administrativo para organizar sus prioridades y la manera en la que va a satisfacer dichas necesidades, teniendo conocimiento de lo antes mencionado se puede hacer una valoración de las acciones que se tomarán para mejorar las instalaciones, insumos y trabajo de todo el personal.

La función directiva muestra una parte importante a conocer llamada gestión, ésta se escucha en situaciones en las que se analizan contextos que presentan diversas necesidades, las personas encargadas buscan suplir esas situaciones no tan favorables con estrategias que permitan resolver problemáticas, generalmente se analiza y se busca una solución la cual no siempre queda en acceso directo a las personas interesadas, sino que tiene que acudir a diversas instancias para dar a conocer la situación posteriormente se presentan una serie de posibles respuestas.

“La gestión es entonces toda acción realizada con la intención de lograr los fines de la educación, considerando que para ejercerla es necesario reconocer lo complejo de la toma de decisiones. Entender la gestión de esta forma, permite reconocer que tiene distintos ámbitos o dimensiones de intervención, las cuáles involucran todo lo que constituye la institución escolar.”. (Carraza, 2010)

Como menciona el autor en este apartado en la gestión intervienen distintos ámbitos y dimensiones, una de ellas es la administrativa que juega un papel importante entre las principales funciones de un directivo ya que permite analizar y dar acción a las prácticas que proporcionan al director las herramientas necesarias para una buena gestión.

Día a día los docentes que tienen esta función buscan satisfacer las necesidades de cada uno de sus planteles logrando mejoras para éstos, pero si por el contrario no logran organizarse, trabajar en equipo, comunicarse correctamente con su equipo, establecer relaciones que busquen el logro de los objetivos el plan se va para abajo si éstos no se logran ya que se rompe con todos los esquemas construidos anteriormente.

La gestión requiere trabajo en colaboración, necesita un arduo análisis de la gravedad de la problemática, un plan con el cual debe contarse, involucrando a las personas interesadas, tomando en cuenta los materiales, la infraestructura en este caso escolar y a veces el desempeño de docentes.

Cabe mencionar que la gestión abarca diversas estrategias para satisfacer necesidades, éstas no siempre tienen que ser materiales, de igual manera es importante el desempeño de docentes, darle la oportunidad de explotar al máximo sus habilidades, de tal manera que él se vea motivado y logre hacer lo mismo con sus

alumnos. Un ejemplo claro son las visitas escolares, que aunque a veces entren en controversia son funcionales, sin embargo también se tiene que hacer una evaluación del impacto educativo que podrían tener en una institución. Esto solo es un ejemplo más de las estrategias que pueden considerar los docentes y que también en consideran en la gestión.

La gestión escolar consta de diversos puntos a considerar para llevarla a cabo de manera adecuada y completa, uno de los aspectos se menciona a continuación.

“Resignificar la participación social en las escuelas. Es necesario abrir nuevos espacios a diversos actores de la sociedad civil, además de los padres de familia focalizando las intervenciones en temas prioritarios: la seguridad de las escuelas, los ambientes de convivencia democrática y la mejora de los aprendizajes de los alumnos”. (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, 2014)

Nuevamente se retoma la importancia del trabajo colaborativo dentro de las instituciones, las cuales son guiadas por el director pero son llevadas a los objetivos en conjunto por lo cual hay que establecer una organización o planeación que permita conocer los participantes, los objetivos, las estrategias y la responsabilidad que a cada uno le corresponde sin dejar atrás la comunicación y relación estrecha entre los participantes para buscar un bien común.

También hay que considerar que la rendición de cuentas no solo al equipo de trabajo sino a los padres de familia es fundamental para terminar con el proceso administrativo correctamente y sin ningún percance ya que en muchas ocasiones las personas que se encuentran como líderes en ese momento no poseen las habilidades necesarias para cumplir con su propósito y es ahí cuando se generan problemas y

conflictos entre las personas involucradas, teniendo como resultado malas inversiones e incluso robos.

Por lo tanto, es necesario tener como líder al mando a una persona capaz, con valores, habilidades y capacidades que le permitan desempeñar su labor como debe, en la que tome siempre en cuenta a su equipo y donde busque el bienestar y la calidad de su escuela.

2.2. Marco referencial

El actual trabajo fue fundamentado con diversos autores que hacen referencia a la investigación actual, sin embargo, se recopilaron antecedentes de investigaciones en diversos lugares con contextos internacionales, nacionales y locales con la finalidad de atender lo que se investiga.

Es importante conocer la perspectiva que se tiene en otros contextos, puesto que los trabajos realizados siempre tienen distintos resultados, en ocasiones pueden ser atractivos y brindar una mejor calidad educativa, claro, siempre y cuando este tenga una buena organización, pero también pueden resultar en desventaja ya sea por la estructura o aplicación además del contexto en el que se maneje.

La presente investigación se centró en el análisis del desempeño directivo y la gestión de recursos en las Escuelas Multigrado, se realiza una reflexión resaltando la importancia de conocer las funciones de un director dentro de una escuela de este tipo, de igual manera es necesario conocer el entorno escolar tanto interno como

externo y así tener en claro el lugar que permite la aplicación de estrategias que busquen la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Para tener una buena calidad educativa se necesitan insumos, es decir, una buena infraestructura, mobiliario en buenas condiciones y material didáctico, sin embargo, esto no siempre se tiene en las escuelas por tal motivo entra uno de los papeles importantes de los directores, la de organizar y administrar los recursos, pero antes de hacerlo tiene que gestionar para obtener dichos recursos. Al contar con los insumos (buena infraestructura, mobiliario en buenas condiciones y material didáctico) se encargara del aprovechamiento adecuado de estos en la institución.

2.2.1 Contexto internacional

En el contexto internacional se puede tomar en cuenta la investigación de Silvana Freire y Alejandra Miranda el cual manejan como título “El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico” éste fue elaborado en Lima Perú dirigido a una muestra de 572 estudiantes en la que se trabajó con una encuesta de 34 Items destinados a los estudiantes a fin de conocer el rendimiento escolar de ellos de acuerdo al rol que tiene el director en su escuela dentro de la cual se habla de la gestión escolar para la mejora de aprendizajes.

Uno de los objetivos principales de la investigación realizada por ambas autoras da a conocer que “Se mide el efecto moderador de las características individuales y familiares así como las características del director, lo docentes y la escuela respecto a la relación entre el liderazgo directivo y el rendimiento de los estudiantes. (Freire & Miranda, 2014)

Esto recalca nuevamente el trabajo directivo dentro de una institución y cómo éste repercute en el rendimiento de los estudiantes pues va a depender de su liderazgo, su relación con el colectivo docente de igual manera con padres de familia y su colaboración para una calidad educativa, sin embargo muchas ocasiones el desempeño del director no siempre es adecuado o esperado por la comunidad escolar a lo cual será parte fundamental para los resultados deficientes o en su caso eficientes de la institución.

Por tal motivo se hace hincapié en la necesidad que tienen los responsables de las escuelas con respecto a su capacitación y formación en el ámbito administrativo sin dejar atrás las dimensiones organizativas y pedagógicas pues como se ha analizado durante esta investigación también forman parte de las funciones directivas que se deben cumplir con eficiencia.

La autora Rutilia Ibarra Lara da a conocer su trabajo “El aula multigrado: esfuerzos y desafíos en los procesos de enseñanza en la escuela primaria bilingüe Narciso Mendoza de Santa Rosa, Tamazulapám, Mixe”. Tiene lugar en Cochabamba, Bolivia. El tipo de estudio es cualitativo con carácter descriptivo e interpretativo porque se describieron los hechos suscitados dentro del aula e interpretativo porque dichos resultados fueron analizados e interpretados. La población es de 37 alumnos, mismos a los que se les aplicaron las entrevistas para realizar la investigación.

Los principales objetivos son: Describir la organización del aula multigrado en relación a los procesos de enseñanza y describir los procesos de enseñanza desarrollados por los maestros en aulas multigrado. Falta descripción y conclusiones

2.2.2 Contexto nacional

Por otra parte y de acuerdo al contexto nacional Ana María Arroyo Guadiana en su investigación “La gestión escolar y las dimensiones en el proceso de calidad” elaborada en Azcapotzalco, ciudad de México, el cual es un trabajo con un enfoque mixto ya que considera lo cualitativo y cuantitativo en el que la población estudiada es de 620 alumnos y 18 profesores en ésta investiga el impacto del director en sus dimensiones para el logro de las metas y adecuados resultados en los estudiantes. De igual manera da a conocer diversos objetivos sin embargo llaman la atención dos de ellos en específico:

Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional y fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas. (Guadiana A. M., 2016)

Nuevamente se refiere a la calidad educativa la cual la autora menciona en uno de sus objetivos pues es parte primordial para la mejora de una escuela, en la cual salen beneficiados toda la comunidad escolar incluyendo padres de familia y maestros por consiguiente deben contar con los medios como ella menciona llámese a estos infraestructura o insumos que colaboren a una mejor educación.

Se conoce la importancia de mantener un buen ambiente de aprendizaje para los alumnos y que estos cuenten con los materiales necesarios además que los maestros tienen amplia apertura al manejo de sus clases lo cual proporcionará un mejor resultado.

Sin embargo, lo anterior depende de la gestión que la escuela proporcione a los alumnos, como retoma la autora Ana María Arroyo (2016) hay que fomentar una gestión en la cual logren participar los demás involucrados en la institución todos trabajando en conjunto y siempre con una visión clara de dónde quieren llegar teniendo siempre en cuenta sus objetivos.

También existe una pieza clave que es la rendición de cuentas, la cual en nuestros días se ha dado realce en cada una de las escuelas pues los directores no solo se encargan de gestionar sino que el proceso continúa y esto es brindando comunicación y dando a conocer a los alumnos, padres de familia y colectivo docente lo que se ha logrado, cómo y cuándo, de esta manera se tendrá un seguimiento del trabajo realizado el cual permite saber qué actividades y estrategias funcionan y cuáles no.

Tomando en cuenta la investigación que realiza la autora entre sus principales aportaciones se encuentran las dimensiones administrativas, pedagógicas y organizativas de un director puesto que uno de los puntos que sugiere es el trabajo de éste para la calidad educativa en su escuela.

Sin embargo, hace énfasis en que una de las principales funciones del director y que se considera dentro de las dimensiones es la de tomar acuerdos e incluir a los participantes de la comunidad escolar para la gestión misma que contribuye a tener buenos resultados y sobre todo se tenga una mejor relación en donde entra en juego la dimensión pedagógica y organizativa hay que resaltar que dentro de la administrativa considera la rendición de cuentas.

Ser directivo es parte principal de la escuela lo cual debe estar conformado por un equipo de trabajo (...) contar con los recursos necesarios para la organización escolar a través de un trabajo colaborativo con las

siguientes dimensiones: pedagógico – curricular, comunitaria, administrativa-financiera y organizativa-operativa, esto que da como resultado un aprendizaje esperado de calidad en los alumnos. (Guadiana A. M., 2016)

El apoyo y la colaboración es fundamental ya que el director establece diferentes roles dentro de la institución mismo que se entorpece al realizarlos de manera aislada por tal motivo hace hincapié a la formación de directores y/o capacitación para satisfacer las necesidades que pudiera tener su escuela.

Por otra parte, como se mencionó en otras ocasiones los directores comisionados en estas escuelas llegan con poca o nada de experiencia lo cual complica más la situación, además que cumple diversas funciones como la pedagógica y organizativa.

Lo anterior resulta ser saturado en diversas ocasiones y conlleva a un trabajo a media lo cual no tendrá buenos resultados para la institución. Por tal motivo se hace referencia a la capacitación a estos maestros y dar atención a sus dudas, de esa manera tiene más conocimiento de lo que se debe realizar al encontrarse como responsable de la escuela.

Retomando lo mencionado a cerca de las demás tareas que cumple el director podemos encontrar la repercusión que este tiene dentro de la escuela puesto que debe conocer las necesidades internas y externas de ella, una de las más importantes es el trabajo dentro del aula de los docentes, en el que la autoridad de la escuela tiene que involucrarse y conocer las problemáticas y sobre todo las necesidades que se encuentran en los salones puesto que de ahí se organizara y clasificara prioridades para gestionar los recursos necesarios y así lograr satisfacer y/o resolver dichos problemas.

Brayanin García Almazán titula su investigación como “El liderazgo directivo en una Escuela Multigrado” realiza dicha tarea en una zona rural del estado de San Luis Potosí y se tiene de población a 39 personas, específicamente 37 padres de familia entrevistados y 2 maestros de la escuela en indagación. El tipo de estudio comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La investigación presentada hace referencia a la importancia del liderazgo de un director en las Escuelas Multigrado, pues el desempeño que éste tenga dentro de las diferentes dimensiones (administrativa, organizativa y pedagógica) influye en la calidad educativa que pueda brindar la institución.

A lo largo de esta investigación se ha mencionado mucho la situación en que se encuentran las Escuelas Multigrado y algunas de las carencias que se observan en ellas.

Las necesidades que se presentan en estas instituciones son analizadas por el director que en su caso también es el docente responsable del grupo multigrado por lo que las tareas las tiene que dividir y al mismo tiempo cumplir con los requerimientos administrativos. La resolución de problemas depende mucho de la atención y seguimiento que se brinde por parte del director, por tal motivo en el proyecto realizado por Brayanin García Almazán hace hincapié a la preparación con la que se debe contar para tener un buen desempeño directivo y que se logren satisfacer aproximadamente el 90% de las necesidades en el plantel.

Entre los objetivos de dicho proyecto está:

“Demostrar la importancia que tiene el liderazgo del director para lograr mejorar la infraestructura y condiciones de la escuela en que labora entre los rasgos importantes se puede resaltar se demuestra que el trabajo y responsabilidad que tenga el líder de una escuela puede mejorar considerablemente las condiciones de infraestructura de las escuelas, sin importar los obstáculos y carencias que se tengan, ejemplo claro de ello son las escuelas multigrado, que por ser aisladas y de poca matrícula el gobierno no cumple con los derechos de los alumnos de contar con una educación de calidad y sin desigualdades”. (Almazan, 2018)

Hay que rescatar que la autora no resta importancia a las Escuelas Multigrado por la ubicación, es decir, por las zonas rurales en las que generalmente se encuentran, éstas instituciones tienen la misma oportunidad de ofrecer un buen servicio educativo a la población, desgraciadamente y una de las desventajas que tienen es la infraestructura, pero con gestiones y buen liderazgo del director se pueden mejorar significativamente dando mejores oportunidades a la diversidad de alumnos que en ellas se encuentran estudiando.

Un punto a considerar en las zonas marginadas es que se tiene más comunicación con padres de familia, un acercamiento que da la oportunidad al personal docente de analizar las mejoras de la escuela pensando siempre en el bienestar de los alumnos, lo cual permite tener mejor eficacia en la colaboración de los involucrados.

Para concluir el director, en este sentido, tiene que ejercer un papel transformador, estimular y desarrollar un clima de cooperación, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas, además de motivarlos constantemente y mantener una buena comunicación. Construir una visión colectiva y ubicar los objetivos prácticos, creación

de culturas de colaboración, altas expectativas y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones directivas.

2.2.3 Contexto local

Es necesario conocer investigaciones locales que brinden información sobre la relación que existe entre la gestión y la manera en que se maneja esta para la mejora de los aprendizajes. Por tal motivo en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche Félix Romeo Berzunza Saravia da a conocer una investigación realizada en el Benemérito Instituto Campechano.

Este trabajo es sobre el impacto de la tecnología educativa en la instrumentación didáctica y la gestión de aprendizajes en cursos presenciales. El objetivo se centra en utilizar la gestión para el aprendizaje de los alumnos con respecto a la materia de ecuaciones diferenciales para tener un mejor aprendizaje.

Actualmente y como se ha ido estudiando la gestión de una escuela influye mucho en la manera en la que los alumnos logran aprender. En muchas ocasiones se encuentran en situaciones en las que se les dificultan algunos contenidos, sin embargo, los insumos que se brindan en las escuelas, las estrategias, los ambientes de aprendizajes y la infraestructura son de valiosa aportación.

Generalmente una escuela que ha realizado una adecuada gestión con respecto a los recursos didácticos o de infraestructura proporciona una mejora calidad educativa.

En escuelas rurales donde no llegan tales materiales debido a la matrícula escolar que es muy poca, es difícil trabajar, aún en esas condiciones los maestros y directores buscan diversas estrategias acordes al contexto para sacar adelante a sus alumnos y obtener buenos de ellos. Pero quién no quisiera contar con los insumos suficientes para impartir clases y obtener buenos resultados.

El trabajo realizado en el estado de Campeche da a conocer la importancia de la gestión que se elaboró para que los alumnos logran un mejor aprendizaje en una asignatura que muchas veces nos resulta difícil en cualquier nivel educativo.

Es importante tener claro los objetivos y la planeación en general que se realiza para la gestión de los recursos misma que es tarea fundamental del director, pero tampoco está aislada de la comunidad escolar puesto que se retoma la importancia de trabajar en colaboración, juntado lo pedagógico, administrativo y por supuesto lo organizativo.

La mayoría de los directivos dejan otras tareas que van de la mano con la dimensión organizativa y administrativa, se centran en estas y olvidan las demás como la pedagógica que permite conocer más a fondo lo que se observa fuera de los salones de clases. Aquí se marca la importancia de cumplir con las demás dimensiones para fortalecer la dimensión organizativa y administrativa, es momento de analizar la efectividad de llevar a cabo cada función como se debe puesto que cada una depende de otra.

2.3. Marco contextual

2.3.1 Ascenso al cargo de dirección

Se conoce que la educación era muy diferente a como la conocemos actualmente, los procesos de ingreso o promoción no eran como ahora, es claro que habían muchas irregularidades ya que se daban dichos puestos a personas que tuvieran influencias en el sistema educativo o incluso la venta de las plazas directivas. Hasta la fecha se tratan de acabar dichos procedimientos y tener una mejor organización con respecto a la promoción de docentes que buscan tener un cargo directivo.

De acuerdo a los antecedentes analizados, no se tenían lineamientos que indicaran el perfil que tenía que poseer la persona que quisiera aspirar a un cargo directivo. Anteriormente la manera de ascender era por medio de lo que se llama “escalafón” lo cual se traduce como:

“El ascenso de los trabajadores se determinará mediante la calificación de los diversos factores escalafonarios que son: conocimientos, aptitud, disciplina, puntualidad y antigüedad”. (Moreno, 2019)

Este método de promoción se mantuvo por muchos años, en los que generalmente se debía tener antigüedad, es decir, años de experiencia para que se obtuviera el cargo, una de las ventajas de este método es que los docentes tenían más experiencia, pues al paso de los años conocían muchos aspectos educativos que podrían ayudarlos a la resolución de conflictos en las escuelas.

En ocasiones al llegar al escalafón sino se mantenían actualizados podían verse afectados por los docentes que se encontraban en constante preparación, puesto que para un buen desempeño es necesaria la preparación y la experiencia, ambas deben ir de la mano. La antigüedad da la oportunidad de crecer mediante las situaciones vividas a través de los años, sin embargo actualizarse y cambiar métodos que antes funcionaban para la resolución de problemas también es válido.

Líderes de escuelas se quedan con ideas obsoletas que no siempre ayudan al plantel educativo para salir de alguna circunstancia que esté afectando el servicio que brindan a la sociedad, quien logra observar, analizar y sobre todo escuchar nuevas estrategias es quien posee un buen liderazgo para sacar adelante el trabajo correspondiente.

Las personas que lograban ser directores ya conocían muy bien las problemáticas de su escuela, su contexto y otros aspectos que repercuten en los procesos de aprendizaje de los alumnos. Esto permitía que los directores tuvieran mayor conocimiento de las prácticas que podían implementar para la calidad educativa o en su caso los lugares a los cuales debían acudir para realizar las gestiones pertinentes.

El desarrollo profesional se ha escuchado con más auge los últimos años, “Su objetivo es ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para el crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo que realiza”. (Zubillaga, 2013)

La capacitación como se menciona es de suma importancia, puesto que antes no todos estaban de acuerdo con esta medida de formación a docentes y directores ya que lo consideraban como algo extra que no debía incluirse sin embargo y de

manera positiva había personas que aprovechaban esa facilidad que se le brindada, hay que resaltar que no era muy común, pero resultó benéfico para quien se mantuvo accesible a estas capacitaciones o los llamados cursos.

Ahora quien aspira un mejor puesto o crecer profesionalmente tiene la oportunidad de tomar no solo cursos sino diplomados, maestrías y doctorados que logran ampliar sus conocimientos y habilidades, mismo que brindan las herramientas para un mejor desempeño en el área en el que se encuentren o en un futuro pienses adquirir.

En años anteriores muchos docentes mostraban una postura de oposición al desarrollo profesional, se centraban en prácticas tradicionales de enseñanza sin tomar en cuenta las necesidades que requerían diversas instituciones. Las famosas capacitaciones regularmente no eran atractivas y por consiguiente no se tomaban en cuenta.

Actualmente los docentes que aspiran a un nivel más, es decir, una dirección se tiene que preparar más y cumplir con una serie de requerimientos, uno de los más importantes es el concurso de oposición, el cual es un examen que demuestra los conocimientos y habilidades de los participantes.

La Ley General del Servicio Profesional Docente en los artículos 26, 27, 29, 30, 31, 32 y 33 establece la promoción a cargos con funciones de Dirección y Supervisión, mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y las capacidades necesarias para desempeñar dichos cargos, distinguiéndose entre Educación Básica y Media Superior. (INEE, 2016)

Estos lineamientos proporcionan la información legal sobre este concurso que debe ser parte fundamental para el ascenso a un cargo de dirección.

Con respecto a los concursos de oposición se encuentran pensamientos totalmente divididos, quienes ven el examen como un aspecto burocrático, mientras que otros lo aceptan positivamente.

Muchas de las opiniones dan a conocer ventajas y desventajas de los famosos exámenes, ha trascendido mucha controversia por la elaboración y aplicación de éstos, pues critican las malas prácticas, el mal manejo de la logística y la falta de preparación el personal encargado en elaborarlos, lo anterior es debido a que alrededor el país se puede encontrar una gran variedad de contextos a los que los docentes se enfrentan cotidianamente.

La otra cara de la moneda es positiva para dicha prueba, se piensa que la aplicación el examen repercute de manera positiva a la educación en general ya que mientras mejor preparados estén los docentes la educación será de calidad para los alumnos. Quienes logran aprobar demuestran sus conocimientos y habilidades, dichos docentes ingresan al sistema educativo y son asignados en distintos puntos de la entidad a la que pertenezcan para brindar sus servicios a la sociedad. En resumen es un proceso de selección a la cual unos cuantos son los que tienen la ventaja de trabajar, mientras que los que no logran aprobar tendrán derecho de intentar el próximo año.

Si comparamos la manera de escalar en los diferentes tiempos y contextos podremos darnos cuenta de los beneficios que tiene esta evaluación, pero una de las repercusiones es la poca experiencia que presentan muchos docentes lo cual es un problema puesto que es necesario conocer un poco más sobre este cargo.

Es importante considerar ambas partes ya que se debe tener experiencia, madurez y al mismo tiempo poseer los conocimientos y la actualización de información.

Después de haber ingresado al sistema educativo y tener la oportunidad de trabajar en el centro escolar correspondiente se forma un equipo de trabajo el cual es dirigido por el director quien funge como líder del edificio y a quien se le encargan generalmente aspectos administrativos, organizativos y pedagógicos.

“Al Director/a del Establecimiento Educacional Municipal le corresponde liderar y dirigir el establecimiento, mediante la gestión técnico pedagógica y administrativa en consideración al proyecto educativo institucional y comunal, con el propósito de lograr aprendizaje de calidad de sus alumnos, fomentando desde la educación inicial sus capacidades, y actitudes para contribuir a formar personas integrales que aporten positivamente a la sociedad.” (Departamento de Educación Municipal, 2014)

Lo anterior da a conocer la misión del director dentro de su función en la escuela.

Se debe tener claro que esta misión va de la mano con las demás actividades que implementa periódicamente en la escuela sin embargo solo se lograra de manera adecuada trabajando en conjunto con las personas que forman parte de su comunidad escolar

Es importante contar con alguien que pueda guiar y tener liderazgo para invitar a su personal a la contribución de la mejora educativa, cuando la persona a cargo no posee liderazgo y es autoritario o por el contrario apático el personal no se organiza correctamente y tampoco cumple debidamente a su función.

En muchas instituciones se observa que los docentes al no exigirles de una manera adecuada muestran apatía o descontento y es ahí cuando surgen los conflictos y desacuerdos, lo que llevará a que la escuela en general se vea afectada.

“Tienen la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera eficaz y eficiente; dirigir los procesos de mejora continua de la escuela; propiciar la comunicación fluida de la escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria, y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados”. (Diario Oficial de la Federación, 2014)

Parte importante que se menciona en el apartado anterior es la de motivar a los docentes, en muchas instituciones los directores han construido un mal concepto de ellos mismos; se han vuelto autoridad suprema, encargados de dar órdenes y hacer recepción de documentos correspondientes a la carga administrativa.

Si se analiza el contexto en el que se encuentran distintos centros educativos sin duda se encuentran gran variedad de directores, sin embargo los que más logran impactar en la escuela en general son los que motivan no solo a su personal, sino a padres de familia y alumnos.

La motivación juega un rol fundamental, el líder que invita a los docentes a ser mejores profesionalmente, el que predica con el ejemplo y que cumple con sus funciones de la mejor manera sin mostrar favoritismo es quien sobresale y es aceptado.

De igual manera la forma en comunicarse con sus docentes y padres de familia habla mucho de director, tiene que referirse a su personal principalmente con respecto y

educación, buscar la manera de estar en contacto con los involucrados y resolver las dudas o situaciones a acontezcan.

2.3.2 Bases y comisiones

Las bases deben considerarse dentro del proceso de ascenso, pero es aquí donde entra la situación problemática de la investigación que se realizó sobre el desempeño de los directores en su función administrativa dentro de las Escuelas Multigrado con respecto a la gestión de recursos para la mejora de los aprendizajes.

“La basificación se refiere a tener la plaza en propiedad, obtenida como resultado de participar y ganar en el concurso escalafonario” (Navarro Corona, Cordero Arroyo, & Torres Hernández, 2010)

Después de participar en el concurso de oposición, empieza el proceso de basificación el cual consiste en diversas capacitaciones y otros exámenes más para refrendar la base que se haya ganado en el caso de los directores sucede lo mismo puesto que tiene dos años para realizar su evaluación.

El hecho de refrendar la base después de haberla ganado, implica que los maestros hasta cierto punto se encuentren alerta en ese periodo ya que al no tener asegurado el lugar tratan de hacer el mejor trabajo posible, se mantienen capacitados ya sea en cursos, plataformas en línea, diplomados, además de un acompañamiento de tutoría, todo lo anterior los mantiene en formación para el momento de presentar el

Examen. Mientras tanto su desempeño en las instituciones es en ocasiones muy bueno.

Los docentes que logran acceder al sistema educativo de esta manera, tienen conocimiento del perfil con el que deben contar para cumplir las funciones que desean. Por lo contrario es algunas zonas educativas debido al contexto y la matrícula de alumnos docentes frente a grupo son comisionados para cumplir con lo que normalmente realizaría un director efectivo.

“La segunda forma de acceder a un ascenso es por medio de la comisión. Debido a su carácter temporal ofrece la oportunidad de conocer las funciones y responsabilidades de un puesto de mayor jerarquía antes de obtener la basificación”. (Navarro Corona, Cordero Arroyo, & Torres Hernández, 2010)

La problemática es que cuando no se tiene como antecedente una capacitación o experiencia muchas ocasiones se realiza el trabajo directivo sin conocimiento de lo que se tiene que hacer. La resolución de dificultades es más difícil cuando no se sabe a dónde acudir o con quien hacerlo para lograr satisfacer las necesidades escolares.

Por tal motivo es importante conocer y prepararse para tener un mayor conocimiento de lo que se trabaja en las instituciones haciendo el trabajo pedagógico, administrativo y organizativo. Hasta el momento se ha tratado que la capacitación y la experiencia tengan una balanza y que ambos sean aplicados en las funciones directivas. En esta situación los docentes que son comisionados muestran dificultades en los planteles. Los más afectados resultan se los alumnos que fungen en dicha institución, el maestro tiene que implementar estrategias para lograr atender a los niños, para cumplir con la carga administrativa y las cuestiones que se soliciten en la escuela.

Es común observar que además de atender un grupo multigrado, como se menciona, también se atienden aspectos administrativos mismos que se realizan en el horario escolar y sucede que no se da la atención requerida por el alumnado o viceversa no siempre se cumplen las actividades administrativas y organizativas.

Alguna ventaja que se puede resaltar sobre las comisiones es que a largo plazo brindan la experiencia requerida muchas veces por el mismo sistema, pero que se ve reflejada a lo largo del tiempo, mientras tanto se convierte en un experimento para nuevos docentes.

Para concluir con este punto, la basificación y las comisiones son situaciones totalmente diferentes puesto que las últimas no siempre son lo que los docentes van buscando al salir de las normales, mientras que la basificación llega en el momento buscado por los mismos maestros después de haberse preparado y tener la seguridad de poder desempeñar dichos puestos.

2.3.3 Las Escuelas Multigrado: Contexto histórico social y propuestas

Retomando el tema del tipo de escuelas que se consideran en este documento, es importante primero que nada saber cómo se hacen llamadas, qué son, por qué y cuándo surgen.

“Se consideran Escuelas Multigrado a los espacios educativos en donde se ofrece un servicio educativo completo en aulas donde el docente atiende alumnos que

cursan distintos grados, de primero a sexto, a través de materiales y recursos didácticos diseñados para aulas unigrado”. (Ramos Martín Silva Castro, 2017)

Es importante adentrarse al concepto de Escuelas Multigrado por lo que se plantean diversas definiciones a cerca de éstas ya que actualmente se presentan en gran cantidad de poblaciones.

Generalmente se denomina Escuela Multigrado a la institución que es atendida por un docente, por dos, tres, cuatro o hasta cinco siempre y cuando se atiende a gran diversidad de alumnos entre edades y necesidades. En estas escuelas se encuentran recursos que apoyan al docente a cumplir con el objetivo de la misma.

Las aulas de Escuelas Multigrado no son diferentes a las aulas de escuelas de organización completa, éstas son adaptadas por el docente con el propósito de lograr que logren satisfacer las necesidades de la gran diversidad de niños que suele encontrarse en esta modalidad de escuela.

El servicio que se proporciona a las comunidades rurales siempre se trata de que sea el mismo que en una escuela completa. Los docentes que llegan a estas instituciones multigrado son recientemente ingresados al sistema educativo por lo que temporalmente son mandados a este tipo de contexto.

Las actividades pedagógicas buscan impactar a la comunidad, los padres de familia se muestran participativos y la población en general brinda apoyo a la escuela.

“Estas escuelas son diversas en su organización escolar (unidocente, bidocente, tridocente, grupos multigrado o escuelas multinivel), en sus niveles escolares (preescolar, primaria y secundaria) y en el tipo de servicio (general, indígena, comunitaria, telesecundaria). Ello conlleva necesidades y problemáticas propias a las

que la política educativa no ha dado respuestas claras, pertinentes ni oportunas”.

(Mariana Elizabeth Castro, 2019)

Lo anterior remonta a épocas en la que la escolarización se impartía en Escuelas Multigrado, la cual se entiende como predominante en esos tiempos y que de acuerdo al contexto pudo presentar ventajas o dificultades como en la actualidad.

Este tipo de escuelas fueron diseñadas para las comunidades vulnerables, es decir, que cuentan con un bajo índice de población además de la carencia de algunos servicios que normalmente se pueden encontrar en poblaciones rurales pero con mayor índice de personas.

Como mencionan los autores se pueden encontrar subgrupos que son atendidos en distintos niveles educativos además de que las Escuelas Multigrado varían según la matrícula de alumnos, es decir, una escuela puede ser tridocente (atendida por tres maestros) bidocente (atendida por dos maestros y unitaria (atendida por un solo docente) lo anterior viene a complicar más la situación de estas instituciones pues como se ha analizado en el trascurso del documento los educandos son responsables de las tres dimensiones: pedagógica, atendiendo a los alumnos en su gran diversidad; administrativa y organizativa.

Las Escuelas Multigrado surgen ante la necesidad de apoyo por parte de los gobiernos de diversos países además del crecimiento de poblaciones con poco número de habitantes lo que hacía necesario crear este tipo de escuelas en zonas marginadas para no dejar sin educación a los niños que se encontraban lejos o con pocas posibilidades de acceder a la educación.

Muchos factores eran los que se tomaban en cuenta para que pudieran surgir estas instituciones, entre esos factores se pueden encontrar las dificultades

demográficas en las que se encontrara la población, la cantidad de habitantes, infraestructura y materiales que estuvieran al alcance.

Estas escuelas vinieron a revolucionar cambiando la perspectiva que se tenía en un principio de la educación, debido a que siempre se acostumbró a trabajar con los alumnos dependiendo la edad que tuvieran.

Si hablamos del desarrollo de los niños podemos saber que este es por etapas y depende de la edad con la que cuentan, muchas ocasiones cuentan con un desarrollo social que les permite aprender y para ello se relacionan con niños de su misma edad, con quienes comparten gustos, intereses, entre otros.

Sin embargo, en las Escuelas Multigrado la diversidad es muy grande, abunda un cumulo de ideas, pensamientos y características, el docente se encarga de integrar y llevar a cabo un buen trabajo con ambientes de aprendizajes que propicien conocimientos significativos.

2.3.4 Implicaciones del trabajo directivo en Escuelas Multigrado

Llevar a cabo una jornada escolar en una Escuela Multigrado no es tarea fácil puesto que el maestro que esté a cargo cumple diversas funciones que en muchas ocasiones lo saturan y estresan si éste no se organiza y no planea su trabajo.

El trabajo en este tipo de escuelas presenta algunas implicaciones que por una parte logran desarrollar habilidades en el maestro ya que realiza varias actividades.

“En todos los casos, al menos un docente de las Escuelas Multigrado funge como director. Esto le resta tiempo para sus actividades docentes y afecta el aprendizaje de los alumnos. Muchas veces el docente (con funciones directivas) tiene que ausentarse para gestionar asuntos en la supervisión escolar. Los programas especiales como los de infraestructura, cuando le llegan traen consigo una enorme carga administrativa”. (Sylvia Schmelkes, 2019)

Trabajar en una Escuela Multigrado no es tarea fácil ya que implica el desarrollo de muchas habilidades para los docentes como atender a grupos con gran diversidad de alumnos, refiriéndonos a edades, intereses, gustos y necesidades, mismas que al ser diferentes hacen que las clases tengan que tomar en cuenta la de todos.

Como menciona el autor anteriormente ser director en la Escuela Multigrado es tarea difícil y que implica tiempo, es decir, que aunque organice las actividades que debe cumplir se hacen durante la jornada escolar, en ocasiones también son fuera del horario, sin embargo mayormente se ocupa para cumplir con los pendientes administrativos y tiene que restar atención al ámbito pedagógico, esto repercute en la educación de los alumnos y más allá de proporcionar una calidad educativa se aleja de esa realidad.

Muchos de los programas que son asignados a estas instituciones de modalidad multigrado, vienen con grandes responsabilidades por cumplir en un lapso de tiempo marcado, con una serie de actividades que son necesarias y que el docente es prácticamente el encargado de cubrirlas.

Dichos programas traen consigo recursos que el director en casi todos los casos se ve obligado a administrar haciendo un riguroso análisis de las carencias de la escuela en general para después hacer una lista de prioridades.

En otro de los casos el programa es mandado de acuerdo al plan de mejora que cada Escuela realiza con respecto a sus necesidades, sin embargo el proceso sigue siendo largo para un par de docentes o incluso uno en caso de las escuelas unitarias.

“Un factor determinante en las condiciones que influyen en el buen desempeño del docente es la distribución del tiempo en las tareas como tal y como directivo dentro de la misma institución, ya que por los compromisos asociados a esta otra gestión debe viajar fuera de la comunidad a la supervisión de la zona, mientras los estudiantes a su cargo quedan sin clases o son asignados al otro salón lo que provoca un incorrecto seguimiento de su aprendizaje en los distintos grados”. (José Ángel Vera Noriega, 2016)

Ambos autores abarcan el tema de las responsabilidades tomadas por el docente comisionado y el tiempo con el que cuenta para cumplirlas. El sistema educativo busca que se efectúen los aspectos administrativos pero como consecuencia se hace a un lado el trabajo con los alumnos dentro del aula. El maestro no puede oponerse a cumplir con la carga administrativa entonces siempre tendrá que priorizar el orden y funcionamiento de la escuela en otros términos.

El trabajo en una escuela de esta modalidad no se queda en el aula ya que va más allá de ella, es decir, el docente muchas ocasiones es el encargado también de las actividades y funciones que debe cumplir un director, al mismo tiempo imparte clases de artística, educación física e incluso también se encarga de mantener limpia la escuela.

Por tal motivo muchas veces se complica el trabajo, principalmente para las escuelas unitarias porque en éstas solo se encuentra un solo docente que tiene que realizar lo ya mencionado, entonces es cuando se ven afectadas algunas de las funciones, puesto que si se asigna el 100% del tiempo a los alumnos la institución y el ámbito administrativo no funcionan, lo mismo sucede con la organización de ésta y el apoyo de padres de familia. Hay que admitir que no es tarea fácil y que el docente

pone en juego todos sus conocimientos y sobre todo optimiza el tiempo para tratar de cumplir con todo.

En los últimos años al ver las necesidades que han surgido en el transcurso de funcionamiento de Escuelas Multigrado ha sonado el nombre de enlaces itinerantes “Quien realice las tareas administrativas y organizativas de dichas escuelas, para que los docentes permanezcan en las aulas y la gestión pedagógica se realice de manera eficiente y con equidad”. (Trejo., 2014)

Cabe mencionar que los enlaces itinerantes han sido de gran ayuda para los docentes comisionados en las tareas administrativas y en cuestión de tiempo ya que son los encargados de dar las vueltas necesarias para cumplir los requerimientos de los programas asignados a la institución de igual manera asisten a cursos a los que los docentes por cuestión de tiempo y trabajo no pueden.

A pesar de contar con la ayuda de los enlaces los docentes siguen teniendo una gran carga administrativa. Lo anterior es debido a que cada enlace es asignado para una zona completa de Escuelas Multigrado por lo que el trabajo para él o ella sigue siendo incontable. Las tareas que se le requieren no solo son en una sola institución sino en tres, cuatro o hasta cinco, dependiendo del número de escuelas que tenga a su cargo.

En conclusión el trabajo de los maestros se vuelve una cuestión administrativa cuando se encuentran como directores comisionados. Para satisfacer las necesidades de la escuela tiene que organizarse de una manera óptima y en ocasiones restar tiempo a los alumnos.

Es importante tomar en cuenta que las dimensiones van de la mano, tanto lo pedagógico como administrativo y organizativo deben seguir una línea y trabajarlas en

conjunto, pues ningún resultado favorable tendrá el darle más importancia a unas sino se está bien en las demás, es decir, para que la educación de los alumnos sea de calidad se necesitan ambientes de aprendizaje al igual que infraestructura y materiales didácticos, pero si por el contrario se tienen buenas instalaciones y todos los materiales necesarios pero no se cuenta con la atención y el tiempo necesario a los alumnos de nada servirá todo lo anterior.

2.3.5 El desarrollo de los programas; dificultades y necesidades

Es importante que el docente que llegue a una Escuela Multigrado sea capacitado para realizar las actividades que esta necesita, hablando pedagógica, administrativa y organizacional ya que todas estas funciones deben ser llevadas a cabo por el maestro.

“Los mecanismos de gestión escolar establecidos por la política educativa actual muestran importantes vacíos en la atención a las escuelas multigrado. Las Escuelas Multigrado concentran condiciones de infraestructura, servicios básicos de conectividad y equipamiento precarios, además tienen menos espacios de apoyo académico. La alta rotación del personal de escuelas multigrado afecta la continuidad de los procesos de aprendizaje y el desarrollo de proyectos de mejora escolar”. (INEE I. N., 2019)

Las problemáticas en planteles educativos multigrado son constantes, empezando por la infraestructura ya que son edificios antiguos en los que se puede encontrar falta de mantenimiento en puertas, ventanas, etc. La ventilación es precaria y más si hablamos de zonas calurosas puesto que a ciertas horas el clima es difícil.

Los baños a pesar de la poca matrícula que tiene son de tamaño reducido y que en ocasiones ni siquiera puertas se pueden encontrar.

Se sabe que actualmente para hablar de calidad educativa es necesario encontrarse actualizado con la tecnología y que a estas alturas el internet se ha vuelto una herramienta más para los docentes, principalmente en escuelas de zonas rurales, los alumnos de poblaciones marginadas no siempre tienen la dicha de continuar con sus estudios o incluso salir a ciudades en busca de mejores oportunidades de educación y por ende mejores trabajos, entonces el internet permite estar al tanto de muchas cosas que se encuentran en el exterior y que desgraciadamente pueda ser la única manera de conocerlas.

Las Escuelas Multigrado no cuentan con conectividad y si, se tiene una gran oportunidad de aprovechar el contexto pero no hay que desestimar la importancia de la tecnología en pleno siglo XXI.

Por otra parte llegan a estas escuelas docentes recién egresados de las escuelas normales, ellos al encontrarse ahí no cuentan con la experiencia para la resolución de conflictos y a muchos temas que tienen que enfrentar, menos al trabajo de la función directiva por lo que su estancia en esa institución se vuelve un experimento en el que claro, irá aprendiendo, pero también cometerá muchos errores.

Lo anterior sucede por la formación que se brinda en las normales puesto que se centran en el conocimiento y la práctica dentro del aula con los alumnos y se dejan atrás otras funciones que pudieran tener en los primeros años de trabajo como lo es la directiva.

Cuando lo antes mencionado sucede y llega un nuevo docente que no conoce las funciones de un director quien se ve afectada es la Escuela en general ya que el funcionamiento de ésta no es efectivo y terminará dando resultados inesperados.

Estos planteles escolares se encuentran en zonas marginadas por tal motivo se observan con muchas carencias al llegar, notan bastantes necesidades en la institución que tienen que ser resueltas lo más pronto posible y para empezar ahí surge una problemática pues un docente recién egresado muchas ocasiones no sabe a quién dirigirse o con quien puede apoyarse para resolver el problema.

Es así como todos los días se enfrentan a retos verdaderamente complicados estando solos en la escuela, con el puro apoyo de padres de familia y tratando día con día salir adelante sin saber si lo están haciendo correctamente.

Según autores los docentes independientemente de encontrarse en una escuela de organización multigrado siempre se encuentran inconvenientes como se menciona continuación.

“En sus primeros desempeños, comienzan a enfrentar dificultades y, a su vez, a elaborar y aplicar estrategias para intentar resolverlas. Estas estrategias se asumen a través de prácticas de ensayo y error, o bien se toman y reproducen aquellas que ya han sido probadas con éxito por sus colegas más experimentados”. (Flores, 2015)

Constantemente ponen a prueba cada una de las habilidades que tienen como docentes, algunas veces logran resolver las circunstancias y otras simplemente no. Se vuelve un juego de experimentos difícil de manejar, sin embargo no existe otra opción más que mantenerse atentos a las situaciones que puedan surgir en los planteles educativos y tratar de buscar una solución a éstos.

Por otra parte es importante conocer el ámbito pedagógico de estas Escuelas, es fundamental tener conocimiento y capacitación para llevar a cabo un trabajo adecuado con los alumnos, logrando así buenos resultados a pesar de las dificultades que pudieran presentarse.

Consiste en organizar el currículo de algunas asignaturas, habitualmente las de carácter más instrumental, Español y Matemáticas, mediante una secuencia progresiva de los contenidos muy pautada y detallada.

“La Escuelas Multigrado no están exentas de debilidades, problemas y faltas, debido a múltiples factores, los maestros no son formados académicamente ni mucho menos pedagógicamente, para estar frente a aulas con una diversidad extensa, como lo es la edad, cultura, costumbre, hábitos, conocimientos, conductas y un sinfín de aspectos que el docente debe tomar en cuenta para un resultado favorable en cada clase”. (Tijera, 2013)

Como se ha mencionado durante el presente trabajo multigrado es muy tedioso para cualquier docente, pero se resalta más cuando el deber corresponde a maestros recién egresados que ya al salir de la normal se encuentran con contextos complicados y al estar en aulas con gran diversidad de alumnos la situación tiende a ser más embarazoso.

En un aula diversificada es común ver alumnos de diferentes edades, al mismo tiempo con estilos de aprendizajes y ritmos distintos. A esta situación se le suma el caso de niños que poseen alguna discapacidad sea intelectual o física. Actualmente conocemos la importancia de la inclusión y estos aspectos deben ser considerados por los docentes ya que tienen que adecuarse a los diferentes alumnos que estén en el salón de clases.

El trabajar en Escuelas de organización multigrado, implica ser un todólogo, pues se da atención a todos los niños sin importar su condición. Las clases de educación física también son atendidas por el mismo docente a pesar de no ser su perfil original.

Las cuestiones de limpieza y organización de padres de familia no dejan de estar al cargo del maestro. Por lo anterior y como lo menciona el autor son contextos complejos con los que se tiene que lidiar y aprender pues a través de la experiencia el educador crecerá de manera profesional y podrá enfrentarse a cualquier circunstancia.

“La planificación resulta compleja en la situación multigrado para organizar las clases, los maestros de Escuelas Multigrado requieren emplear los mismos materiales elaborados para las escuelas unigrado u organización completa, libros de texto gratuito, avances programáticos, libros para el maestro”. (Chávez, 2007)

Los materiales que generalmente se utilizan para trabajar con los alumnos en escuelas completas son diseñados de manera nacional, sin tomar en cuenta el tipo de organización de la escuela que lo requiere, es decir, no existen libros de texto adecuados a las zonas rurales, urbanas, unitarias o escuelas completas por lo que el mismo programa es el que se trabaja, dejando atrás las necesidades que tengan en cada comunidad.

Con dichos programas los educadores trabajan y elaboran las planeaciones, en el caso de multigrado éstas deben estar adecuadas al contexto de la escuelas y sobre todo los intereses de los niños, en éstas mismas se toman en cuenta los recursos didácticos con los que se van a trabajar y hay que recalcar que en la mayoría de las ocasiones los materiales didácticos que se contemplan no los tiene la escuela. De ahí

surge la inquietud del manejo de recursos que se asignan para estas escuelas y el trabajo del director para gestionarlos y llevar a cabo el proceso de administración.

De igual manera el trabajo dentro del aula diversa implica el uso de todos los libros de texto gratuito y que a pesar de que el docente busca la vinculación de los temas los libros tienen que ocuparse como parte de las herramientas de trabajo y para reforzar los contenidos que se han abordado, esta tarea no es nada fácil al tener que trabajar con libros para todos los grados al mismo tiempo, tratando siempre de que los temas puedan coincidir.

La única de las ventajas que podrían mencionarse es la estrategia de niños tutores pues al convivir y tomar clases con niños de grados superiores éstos ayudan a sus compañeros de menor edad con las tareas.

Cada estudiante puede avanzar según su ritmo y capacidades en el “itinerario” de los contenidos que se han preparado para cada subgrupo. Así, por ejemplo, en un salón de segundo grado uno de los subgrupos se dedica a la lectura y la comprensión de textos, mientras que otro, que ya las domina trabaja con la expresión escrita tratando de construir frases respetando un orden y evitando la unión de palabras y, a la vez, un tercer grupo de estudiantes más aventajados aprende y aplica determinadas nociones gramaticales.

Este sistema también permite reunir en una misma aula durante un tiempo limitado de la jornada escolar a alumnos de dos o tres grados diferentes. No es raro, pues que alumnos de aprendizaje lento de ocho años de edad trabajen en la misma asignatura con otros de siete, de aprendizaje más rápido, en el mismo salón, atendidos por un docente que, en la medida de lo posible, les presta atención individualizada.

Hay que resaltar que muchos docentes no logran completar con los aprendizajes esperados previstos durante el ciclo escolar debido al tiempo y la complicada vinculación entre los temas y niveles de los mismos, motivo que llama la atención y hace reflexión de una gran desventaja para los alumnos.

Otra finalidad del sistema multigrado es facilitar la convivencia de alumnos de edades diferentes y nivel de conocimientos distintos, con un claro sentido socializador.

Al encontrarse en una misma área los alumnos logran socializar muy bien, siempre y cuando el ambiente lo propicie por el contrario lo que puede suceder es que algún alumno no logre integrarse completamente porque hay que mencionar que en un grupo multigrado la cantidad de alumnos por grado no siempre es la misma, es decir, tal vez haya cinco alumnos en cuarto grado, siete en quinto y uno en sexto.

Si al alumno de sexto no se le integra al trabajo con sus compañeros probablemente se sienta excluido o por lo que comúnmente sucede es la edad en que este se encuentra puesto que está en una etapa de transición que muchas veces resulta difícil para él y se complica más cuando convive con niños con menor edad a él.

Estas son algunas dificultades que se encuentran dentro del aula en el ámbito pedagógico y que el docente tiene que pensar muy bien como sobrellevar para centrar el propósito principal que es el aprendizaje de los niños.

Tomando en cuenta lo analizado, cada individuo al ingresar a la carrera de maestro siempre debe tomar en consideración las situaciones a las que posiblemente se enfrente y no pensar en que las cosas al inicio serán fáciles y accesibles, los jóvenes docentes tienen que demostrar día a día la vocación y el amor que tienen a la carrera,

además de estar dispuestos a enfrentar las adversidades y abrirse a nuevas experiencias que llevan a un gran aprendizaje.

Con respecto a las dificultades en las escuelas hay que tener claro el objetivo principal y éste será en todo momento el bienestar y aprendizaje de los alumnos, aprovechando los recursos a los que se tiene acceso, en caso de no contar con éstos se tendrán que gestionar y cumplir con los procesos administrativos sin dejar a un lado las responsabilidades en el aula, pues como se ha reflexionado todo va de la mano y al no cumplir debidamente con uno dicho objetivo no tendrá los resultados esperados.

2.3.6 Necesidad de recursos didácticos en Escuelas Multigrado

Se considera material de uso didáctico a cualquier elemento físico de apoyo en el que se presentan intencionalmente los contenidos de aprendizaje, así como a los elementos, instrumentos o artefactos con que se realizan las diversas actividades de enseñanza y aprendizaje.

“Se entiende por material didáctico al conjunto de medios materiales que intervienen y facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos materiales pueden ser tanto físicos como virtuales, asumen como condición, despertar el interés de los estudiantes, adecuarse a las características físicas y psíquicas de los mismos, además que facilitan la actividad docente al servir de guía; asimismo, tienen la gran virtud de adecuarse a cualquier tipo de contenido”. (Muñoz, 2012)

Así, por ejemplo, podemos llamar material didáctico a un libro de consulta, un disquete de computadora o el pizarrón del aula, tanto como una película, un bolígrafo o un mapa, pero también lo son aquellos que, sin estar concebidos inicialmente con una finalidad instructiva o formativa, se utilizan con esos propósitos como lo son objetos que se encuentren en el contexto, es decir, semillas de árboles, tapas de refrescos, entre otras cosas. .

El patio escolar o las estanterías de la biblioteca pueden ser recursos materiales de uso didáctico si se aprovechan para vincular aprendizajes matemáticos cuando se trabajan las unidades de medida, la geometría o el concepto de escala, sin embargo la asignatura de matemáticas solo es un ejemplo, realmente la biblioteca y lo que ahí se encuentra puede ser de uso para cualquier asignatura que se esté trabajando. .

Muchos de los objetos que se encuentran en las escuelas pueden servir como recurso didáctico, sin embargo hay unos que están exclusivamente diseñados para el uso didáctico, generalmente son materiales de buena calidad, llamativos para los alumnos, acorde a la edad y los temas que se pueden trabajar. Es importante tener en cuenta que éstos no siempre tienen precios accesibles, sin embargo son parte de la gestión que realiza un director para la calidad educativa del plantel en que brinda su servicio.

Los recursos didácticos se vuelven una gran variedad de objetos con el propósito de brindar apoyo visual, auditivo o tangible a los alumnos y como herramienta de apoyo para los docentes que encuentran en éstos una manera más fácil de enseñar.

A continuación se aborda la importancia que tienen los materiales didácticos y su uso en la aplicación de diversas estrategias.

“El material didáctico favorece el proceso de aprendizaje en los estudiantes, gracias al contacto práctico-lúdico con elementos reales que activan el gusto por aprender, que estimulan el desarrollo de la memoria, la motricidad fina y gruesa, la parte cognitiva, física, entre otros aspectos fundamentales en la evolución del sujeto”. (Anyela Milena Manrique Orozco, 2012)

Muchas instituciones enfatizan el uso de los recursos didácticos como herramientas, ya que se ha fundamentado la importancia de éstos en el proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos, facilita y activa las habilidades de los alumnos, tanto cognitivas en el caso principalmente de las matemáticas.

De igual manera es notable la diferencia del ambiente de aprendizaje en una escuela que cuenta con diversos insumos, como en este caso con los materiales didácticos pues motivan y refuerzan los aprendizajes de los estudiantes. Por el contrario cuando no existe tal obtención de materiales se trabaja con lo que tenga al alcance en ese momento aunque en ocasiones no esté destinado a tal aprendizaje proporcionado en ese momento.

Un ejemplo claro que se puede mencionar es con las matemáticas porque se vuelve en ocasiones una asignatura complicada para los niños, si el docente no encuentra estrategias que sean de su interés o no hace uso de materiales didácticos la clase se vuelve mecánica, es decir, los alumnos solo repiten hasta lograr memorizar los procesos, lo anterior no es lo que se busca actualmente en la educación sino que logren entender todo lo que conlleva el proceso de diferentes algoritmos matemáticos y que sobre todo puedan aplicarlo en la vida cotidiana.

Al contar con los recursos necesarios para la instrucción de las Matemáticas las sesiones son dinámicas y atractivas, el material tangible es el más común en dicha materia y así se puede hablar del resto de asignaturas como el caso de Español con audiolibros que captan la atención de quien tiene la oportunidad de escucharlos.

En Escuelas de organización completa se puede observar que cuentan con todos los espacios e insumos a su disposición para trabajar con los alumnos de la mejor manera posible, los docentes son encargados de aprovecharlos y sacar lo máximo de éstos.

Pero si se hace una comparación entre esta modalidad de Escuelas Completas y las Multigrado se va a notar una gran diferencia en la que se puede observar una gran necesidad de infraestructura ya que generalmente son instituciones con salones deteriorados, muchas veces no tienen espacio de recreación o áreas verdes adecuadas en las cuales puedan realizar diversas actividades de convivencia.

De igual manera hay que mencionar que las Escuelas Multigrado casi no cuentan con insumos disponibles para trabajar dentro del aula con los alumnos y a veces hay que pedir la colaboración de padres de familia para contar con material didáctico, pero surge el problema cuando la escuela está en una zona marginada y los pobladores no tienen los recursos necesarios para dar dicho apoyo a la educación de los niños.

Al contemplar lo anterior, el docente de Escuela Multigrado busca aprovechar lo poco que tiene a su alcance para obtener sus propias herramientas de trabajo, sin embargo, en la época actual la tecnología va de la mano con la educación, al mismo tiempo ésta brinda conocimiento a los alumnos de poblaciones marginadas a las que

tienen poco o nulo acceso de conocer lo que sucede en otros países como avances médicos, tecnológicos, etc.

El internet, la computadora y los proyectores ahora son fundamentales en los planteles pues permiten llegar a distintos lugares y tener conocimiento de lo que sucede en el mundo en tiempo real.

La situación de no contar con los materiales tecnológicos, permite al maestro indagar y elaborar materiales que sustituyan a la computadora y las funciones que ésta pueda brindar. A continuación se da a conocer la flexibilidad que tienen los materiales o recursos didácticos.

“Los materiales didácticos son flexibles; es decir se pueden adaptar a cualquier nivel, grupo de alumnos/as e incluso cualquier actividad. Permiten el trabajo en grupo o en equipo por parte de los alumnos/as lo que genera que se produzca la interacción entre el alumnado posibilitando, el dialogo, debate y colaboración entre docente y discente.” (Rodríguez, 2017)

La flexibilidad de los recursos permite un mejor trabajo, pero es aún más accesible cuando se cuenta con una gran variedad de ellos. Se acoplan a todos los alumnos sin importar sus condiciones y tienen una gran utilidad en niños que presentan barreras de aprendizaje como lo son algunas discapacidades, sea intelectual o física, de igual manera promueven el trabajo en equipo y una integración entre los alumnos al realizar las actividades, esto también genera el fomento de valores como cooperación, respeto, y equidad.

Como conclusión se puede analizar que la edad en la que cursan los infantes en la primaria es una en la que necesitan materiales concretos para la construcción de

saberes de ahí viene la importancia de contar con los insumos que puedan apoyar al desarrollo de capacidades de los alumnos durante esta etapa.

La necesidad de recursos didácticos en Escuelas Multigrado es una realidad que se ve día a día y que los docentes encargados de este tipo de escuelas deben satisfacer, claro, hay una gran flexibilidad, como se ha analizado recientemente, sin embargo existen cosas que en la actualidad son fundamentales como la tecnología y que no hay que dejarla en el olvido pues es parte del presente y futuro que los alumnos están viviendo.

El docente pone en juego sus habilidades para ser analítico e identificar cuáles son las principales necesidades de la escuela para realizar las gestiones pertinentes y brindar una mejor educación.

Los procesos de gestión son largos e involucran a toda la comunidad escolar, es por eso que hay que estudiarlos y tener conocimiento de todo lo que hay que elaborar como parte de la gestión del docente para adquirir las herramientas necesarias, mismas que logran complementar su trabajo.

La calidad educativa de planteles que cuentan con las herramientas necesarias para la educación es notablemente positiva si se analizan los resultados, por tal motivo no hay que restarle la importancia a los recursos ya mencionados.

Los niños a la edad en que se encuentran consolidan mejor sus aprendizajes con materiales tangibles que ellos mismos toquen e intercambien con sus compañeros y les permitan entender mejor los temas.

No hay que dejar atrás que el contexto juega un papel importante pues también brinda materiales que están al alcance de los alumnos y que conocen perfectamente sin embargo hay que darles las herramientas suficientes a los alumnos para que logren

adquirir nuevos conocimientos y puedan enfrentarse más adelante a la vida y a su crecimiento profesional en cualquier ámbito que ellos elijan.

2.3 .7 Transversalidad en Escuelas Multigrado

Parte importante del trabajo multigrado es el desempeño del docente, como se ha hablado con anterioridad el maestro se vuelve un “todólogo”, es decir cumple diversas funciones dentro de la institución, entre ellas está el impartir clases a los alumnos de la comunidad, los cuales generalmente son de diferentes edades por lo cual tiene que adecuarse y trabajar de manera unificada con ellos dentro del mismo salón.

Ante la situación a la que se hace reflexión se han buscado maneras de impartir la enseñanza dentro de una institución multigrado, muchos métodos se han tomado en cuenta y puesto en práctica, es esta ocasión se menciona de manera superficial, sin embargo no se debe dejar atrás pues es parte fundamental para la gestión del director en la escuela ante las necesidades que surjan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Hablar de transversalidad en el ámbito educativo implica conocer diversos temas que puedan relacionarse y llegar a un mismo contexto, el cual generalmente parte de un punto principal y se despliegan diversos contenidos que llevan a consolidar los conocimientos de los estudiantes.

En las Escuelas de organización completa se asigna un horario específico a las diferentes asignaturas por impartir dentro del aula y como ya se ha mencionado anteriormente se encuentran alumnos de un mismo grado escolar.

Por otra parte cuando se trabaja en una Escuela Multigrado sea unitaria, bidocente o tridocente a pesar de que los contenidos son los mismos que se trabajan en una escuela de organización completa, el docente tiene que adecuarlos de acuerdo al tiempo con el que cuenta y sobre todo a las características del grupo, empezando por la edad de los alumnos que se encuentran dentro del mismo salón.

Hanssell (2014) señala que “se presenta la transversalidad en los campos y asignaturas del mapa curricular, con el propósito de trabajar un conjunto de temas ligados entre sí, que potencie la reflexión y el juicio de los alumnos sin perder de vista el sentido formativo de cada asignatura, presentándose una serie de características que se toman en cuenta para lograr dicho objetivo” (Hilda Vanessa Murillo Martínez, 2018)

Como mencionan los autores la transversalidad permite unificar las asignaturas relacionando los temas de éstas que sean similares y que se puedan abarcar al mismo tiempo, en las Escuelas Multigrado generalmente se trabaja de esta manera y el docente se encarga de cambiar el grado de complejidad del tema para los alumnos más grandes, mientras que los estudiantes pequeños solo analizan y aprenden con lo más sencillo del tema. No hay que olvidar que el objetivo principal de cada asignatura sigue sin perderse y sigue siendo importante para el docente y los niños.

El análisis de los temas de manera unificada hace que el tiempo de trabajo del docente sea eficaz y los niños logren aprovecharlo al máximo, claro, siempre tomando

en cuenta el contexto, los ambientes de aprendizaje y los materiales con los que se pueda enseñar.

De igual manera hay que resaltar que no todos los contenidos de las asignaturas son fáciles de trabajar de manera transversal muchas ocasiones se lleva a cabo en diferentes tiempos a los que se plantean en el programa de estudios, sin embargo no hay que dejar de lado que el orden en que sean abarcados los temas no es relevante siempre y cuando se cumpla en tiempo con éstos en la escuela.

Para llevar a cabo la transversalidad el maestro tiene que realizar una planificación en la que se toman en cuenta distintos aspectos como el tiempo, el grado, los contenidos, el contexto, aprendizajes previos, aprendizajes esperados, los procesos de aprendizaje y la evaluación. Dentro de dicha planificación se contempla la unificación de contenidos de las asignaturas correspondientes a cada grado.

“La Propuesta va acompañada de un formato flexible en donde se describen cada uno de los elementos mínimos que le permitirán al docente multigrado realizar su planificación escolar a través de la transversalidad de las asignaturas, gradualidad de los contenidos y aprendizajes esperados por lo que evitaría la planificación de actividades de manera parcial o fragmentada. La intención medular es apoyar al docente para disminuir las necesidades y problemáticas que se le presentan en la realización de la planificación con la utilización de los diversos materiales existentes” (SETAB, 2012).

Tomando en cuenta nuevamente la comparación entre Escuelas de organización completas e instituciones multigrado se puede analizar que de igual manera hay una gran diferencia pues los maestros toman los temas de cada asignatura y se tienen el tiempo necesario para abarcarlos, situación completamente diferente en una Escuela Multigrado ya que el tener varios grados en el mismo salón complica la situación, de tal manera que la carga para el mismo docente es mucha, pues no solo se centra en trabajar con un solo grado y abarcar los objetivos de dicho grado sino que en la situación más complicada ve por seis grupos.

La Secretaría de Educación de cada estado ha buscado la manera de apoyar a los docentes de Escuelas Multigrado haciendo que tengan más facilidad al usar la transversalidad en los temas. En los programas de Escuelas Multigrado brindan al docente los temas similares en todos los grados para trabajarlos en correlación y así adecuar el nivel de complejidad. Cabe mencionar que para realizar la planificación los maestros toman en cuenta un formato que tenga cierta organización y sea entendible para ellos y los superiores encargados de revisarlos.

Cabe resaltar que el tener acceso al programa destinado a escuelas es una gran herramienta pues toma en cuenta los contenidos basándose en los programas que normalmente se manejan en Educación Básica, los docentes tienen más libertad de usar la transversalidad en los distintos temas y buscar diversas estrategias que faciliten a los alumnos el trabajo.

La planificación siempre es importante, el llegar con un bosquejo semanal o incluso diario permite al docente y a los alumnos seguir un procedimiento en el cual ambos salgan beneficiados, aunque no hay que dejar a un lado que la planificación es flexible y toma en cuenta cualquier contexto o situación en la que se encuentren alumnos y docentes en ese momento.

Ambos autores reconocen el desempeño en Escuelas Multigrado por lo que mencionan la importancia de facilitar y brindar el apoyo necesario a docentes de tal manera que la aplicación de la transversalidad en los temas que abarcan cotidianamente sea un trabajo sencillo tanto para el maestro como para los alumnos.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

Es importante tener claro el objetivo de la investigación por lo que se debe conocer el enfoque bajo el cual se trabajó. El enfoque cuantitativo permite demostrar bajo diversas herramientas las investigaciones realizadas recaudando datos que más adelante permiten conocer los resultados.

La investigación se basa en el enfoque cuantitativo puesto que se investigó el desempeño de los directores en la dimensión administrativa para la gestión de recursos dentro de sus escuelas y lograr satisfacer las necesidades o problemáticas que éstas presentan mediante la aplicación de instrumentos estandarizados que se analizaron estadísticamente en cuanto a sus resultados.

El proceso implicó el tratamiento de porcentajes en cuanto a la población total y su ubicación en niveles de desempeño.

Se aplicaron los cuestionarios a los 12 directores en los que se proporcionaron los niveles de desempeño de acuerdo al trabajo que realizan dentro de sus instituciones con respecto a la gestión de recursos para la contribución y mejora de aprendizajes de sus alumnos en los cuales se presentaron una serie de preguntas cerradas que se responden con los siguientes indicadores “nunca, a veces, siempre”

Los indicadores mencionados permiten medir la constancia con la que realizan actividades administrativas de esta manera se pudo realizar un análisis del trabajo directivo y las competencias de éstos en el ámbito organizativo, pedagógico y administrativo ya que el tema a tratar habla sobre la gestión de recursos en Escuelas Multigrado.

Los cuestionarios permitieron conocer el nivel de desempeño donde se encuentran los directores y con base a esto sacar un porcentaje que se relaciona con las funciones administrativas que deben cumplir para resolver las problemáticas de las escuelas en las que laboran y posteriormente organizarlos en una gráfica de barras para observar de manera global los resultados.

De esta manera y mediante la aplicación de los instrumentos mencionados anteriormente permitió tener resultados más objetivos.

3.1 Tipo de estudio

La investigación se basa en el enfoque cuantitativo puesto que se investigó el desempeño de los directores en su dimensión administrativa para la gestión de recursos mediante la aplicación de instrumentos estandarizados que se analizaron estadísticamente en cuanto a sus resultados.

Es importante mencionar que el tipo de estudio es no experimental, descriptivo puesto que las variables no son manipulables y solo se describe la problemática analizando los resultados obtenidos en las indagaciones realizadas anteriormente.

La investigación es transversal con un alcance descriptivo ya que se analiza la problemática tomando en cuenta el desempeño de los directores en las Escuelas Multigrado y los resultados que éstos han tenido de acuerdo a las habilidades que deben desempeñar en el ámbito administrativo para el manejo correcto de recursos.

El proceso implicó el tratamiento de porcentajes en cuanto a la población total y su ubicación en niveles de desempeño.

Se aplicaron cuestionarios a los directores en los que se proporcionaron los niveles de desempeño con respecto a la dimensión administrativa de los directores en los cuales se presentaron una serie de preguntas que con los indicadores “bueno, regular y deficiente”

Con lo anterior se pudo realizar un análisis del trabajo directivo y las competencias de éstos en el ámbito organizativo, pedagógico y administrativo ya que el tema a tratar habla sobre la gestión de recursos en Escuelas Multigrado.

Los cuestionarios permitieron conocer el nivel de desempeño donde se encuentran los directores y con base a esto sacar un porcentaje y posteriormente organizarlos en una gráfica de barras para observar de manera global los resultados.

3.2 Ubicación y tiempo de estudio

El área de estudio se encuentra situada en el municipio de Tunkás perteneciente al estado de Yucatán donde se ubica la Zona Escolar 058 integrada por 12 directores

en diferentes escuelas primaria, tanto federales como estatales y de organización multigrado.

Las escuelas pertenecientes a la Zona Escolar 058 del municipio de Tunkás son las siguientes:

1. Francisco I. Madero: Tunkás, Yucatán.
2. Felipe Carrillo Puerto: Tunkás, Yucatán.
3. Gertrudis Maldonado Gracinete: Tunkás, Yucatán.
4. Emiliano Zapata: San José Pibtuch, Tunkás, Yucatán.
5. Miguel Hidalgo y Costilla: Cenotillo, Yucatán.
6. Graciano Ricalde Gamboa: Cenotillo, Yucatán.
7. Salvador Alvarado: Cenotillo, Yucatán.
8. Felipe Carrillo Puerto: Tixbacab, Cenotillo, Yucatán.
9. María del Tránsito Novelo: Dzitás, Yucatán.
10. Silvestre Erosa Peniche: Dzitás, Yucatán.
11. Lázaro Cárdenas del Río: Xocempich, Dzitás, Yucatán.
12. Francisco Javier Mina: Quintana Roo, Yucatán.

3.3 Sujetos o participantes (población)

Se trabajó con una población de 12 directores entre ellos efectivos y comisionados; debido a la reducida cantidad de población no se tiene muestra por lo que se aplicó el instrumento solo a los 12 sujetos.

Cabe mencionar que de los 12 el 8 son mujeres y 4 hombres; la mitad adultos jóvenes entre 24-30 años y la otra mitad adultos mayores entre 35-60 años de edad.

El nivel socioeconómico de los participantes es de clase media- alta, cabe señalar que la mayoría son foráneos y viajan todos los días o semanalmente a su ciudad de origen.

La participación de la población fue voluntaria por medio de una invitación para realizar un cuestionario que permita conocer el nivel de desempeño que ellos tienen en su centro de trabajo, la eficiencia y habilidades aplicadas a la gestión de recursos para la mejora de sus escuelas correspondientes.

El cuestionario se realizó al finalizar una sesión de consejo técnico de directores en la que se llevaron aproximadamente 20 minutos en responder, considerando la lectura del objetivo, instrucciones y datos personales. Todo se llevó de manera adecuada, los participantes contribuyeron de manera amable y respetuosa brindando una valiosa aportación al presente trabajo.

3.4 Instrumentos para acopio de la información

La investigación realizada da hincapié a las habilidades y capacidades de los directores y su desempeño para la gestión de recursos en las escuelas por lo que se basa en las cuatro funciones directivas que son: pedagógico, administrativo y organizacional.

Se aplicó el cuestionario a la población que en este caso son los directores de la Zona Escolar 058, cabe resaltar que entre ellos podemos encontrar directores comisionados a lo que la variedad de las escuelas es notable. De igual manera se aplica a directores de ambos sexos, específicamente son 8 mujeres y 4 hombres mismos que laboran en Escuelas Completas y Multigrado ya que en la Zona Escolar 058 se encuentran ambas modalidades de instituciones.

El cuestionario consta de 17 ÍTEMS de opción múltiple en las cuales el tema central es sobre el desempeño de los directores en sus funciones pedagógicas, administrativas y organizativas en las escuelas además de su gestión de acuerdo a los recursos que pudieran brindarse a dichas instituciones. Los ítems llevan una secuencia y están clasificados en 3 objetivos: 1.- conocer la función organizativa del director en las escuelas primarias (modalidad completa y Multigrado) para evaluar su desempeño. 2.- Analizar el contexto de las escuelas para identificar las necesidades. 3.- Evaluar las escuelas con respecto a la infraestructura y los materiales didácticos para demostrar la gestión eficaz del director.

El cuestionario inicia con el registro de los datos personales de cada director y su plantel educativo posteriormente se realizan preguntas con relación a lo que es su trabajo en la escuela, las necesidades que presenta su institución y las capacitaciones que ha tomado él para satisfacer dichas insuficiencias y buscar una mejora educativa en su plantel.

El cuestionario se basa en una escala Likert, a cada ÍTEM se le han asignado cuatro posibles respuestas ordenadas en incisos, es decir, A) B) C) D).

Las respuestas varían de acuerdo a la información que se requiere y generalmente son de medición tomando en cuenta los siguientes enunciados: nada,

poco, lo suficiente y mucho. De igual manera otras respuestas son: nunca, a veces, casi siempre, siempre. Las posibles respuestas permiten conocer la cantidad de acciones que toman en cuenta para su desempeño y con qué frecuencia las ponen en práctica, todo con la finalidad de mejorar sus funciones como directores. .

De igual manera después de haber aplicado el cuestionario se analizaron los resultados en una matriz realizada en Excel en la que se asignó como indicador de respuesta el número 1, colocándolo en cada opción que fue respondida por cada sujeto estudiado.

3.5 Procedimientos

La investigación ha permitido conocer los fundamentos escritos sobre el desempeño de los directores, además de la práctica de sus habilidades en cada una de las funciones que corresponden, sin embargo, ha sido necesario contar con la experiencia en las Escuelas Multigrado y conocer más a fondo y de manera directa el trabajo de los líderes de cada institución.

Después de haber investigado y tomar en cuenta diversas aportaciones de autores que tienen temas que brindan información a la actual tesis se sientan bases sólidas para realizar la investigación en conjunto con los participantes.

El trabajo se divide en cuatro partes: la primera es la aplicación del cuestionario; la segunda es la organización de respuestas en la matriz de Excel; la tercera es realización de gráficas y la última el análisis de resultados.

Se establece la población a la que se aplica el instrumento diseñado, el cual como se menciona anteriormente es un cuestionario que consta de 17 preguntas de opción múltiple en la que se toman en cuenta indicadores como “nunca, a veces, siempre” para que los directores den a conocer con qué frecuencia realizan las actividades de o funciones propias del responsable de la escuela. La aplicación del cuestionario, se realizó en el municipio de Tunkás, Yucatán en la escuela Felipe Carrillo Puerto perteneciente a esta cabecera, misma que es supervisión escolar de la Zona Escolar 058, lugar donde regularmente se concentran los directores de la misma para actualizarse y tomar acuerdos constantemente teniendo en cuenta siempre las necesidades de cada una de las escuelas para bienestar de la comunidad escolar.

Se estableció una fecha que fuera accesible para los participantes por lo que el cuestionario se aplicó al finalizar una sesión de trabajo de Consejo Técnico Escolar de directores en la cual asistieron todos, posteriormente se dio a conocer el objetivo y las instrucciones.

El cuestionario se aplicó de manera física y fue más sencillo pues no hubo algún inconveniente y todas las dudas fueron aclaradas en tiempo y forma. Al culminar con parte del proceso se hizo una organización en el programa de Excel para tener una idea más clara y elaborar las gráficas de manera más sencilla.

Con ayuda de la matriz se elaboraron las gráficas circulares correspondientes mismas que permiten un análisis de resultados más eficaz y claro.

CAPITULO 4. RESULTADOS

Es momento de centrarse en el apartado de resultados mismo que se analiza utilizando el cuestionario como instrumento, aplicado a los directores de Escuelas Multigrado de la Zona Escolar 058 perteneciente a Tunkás, Yucatán.

La población que brindó aportación a esta investigación es de 12 directores los cuales compartieron información y experiencias por tal motivo permitieron realizar un análisis sobre su desempeño en las Escuelas Completas y Multigrado en las que se encuentran laborando tomando en consideración sus puntos de vista y tratando de concientizarlos para dar a conocer sus respuestas con honestidad, que al mismo tiempo les permite autoevaluarse y reflexionar sobre su desempeño identificando sus fortalezas y aspectos a mejorar .

El instrumento consta de 17 preguntas de opción múltiple basada cada una en el objetivo principal de la investigación el cual es evaluar el desempeño directivo en su dimensión administrativa para la gestión de recursos en las Escuelas Multigrado. A continuación, se presentan los resultados de manera específica por cada pregunta presentados en gráficas circulares para una mejor reflexión.

4.1 Análisis de resultados

Los resultados se analizaron en función de cada objetivo específico.

Objetivo I. Conocer la función administrativa del director de las Escuelas Multigrado para evaluar su desempeño.

La investigación que se realizó en este trabajo como se ha revisado en el documento se centra en conocer el desempeño del director en todas sus dimensiones (pedagógica, administrativa y organizativa) sin embargo se hace énfasis en la función administrativa. El primer objetivo dio referencia a preguntas que se relacionaron con las funciones que tienen los directores en las Escuelas Multigrado donde actualmente se encuentran laborando.

También es necesario enfatizar que los directores de la Zona Escolar estudiada son comisionados por tal motivo en ocasiones se encuentran en una situación vulnerable, ya que presentan dificultades en llevar a cabo las actividades propias de su función.

Tomando en cuenta lo anterior este apartado considera la capacitación de dicho personal.

De igual manera no se debe dejar atrás un concepto que siempre se va a relacionar con las funciones que cumple un director, nos referimos a la gestión, ya que de ésta depende mucho la mejora de las escuelas y esta actividad generalmente es realizada por el responsable de la escuela.

A continuación, se presenta el análisis de las preguntas que se relacionan con el primer objetivo a fin de entender mejor los resultados obtenidos en el instrumento de medición que este caso y como se mencionó anteriormente es un cuestionario.

Objetivo específico I. Conocer las funciones del director de las escuelas para evaluar su desempeño.

1. ¿Conoce las funciones que debe cumplir un director en su escuela?

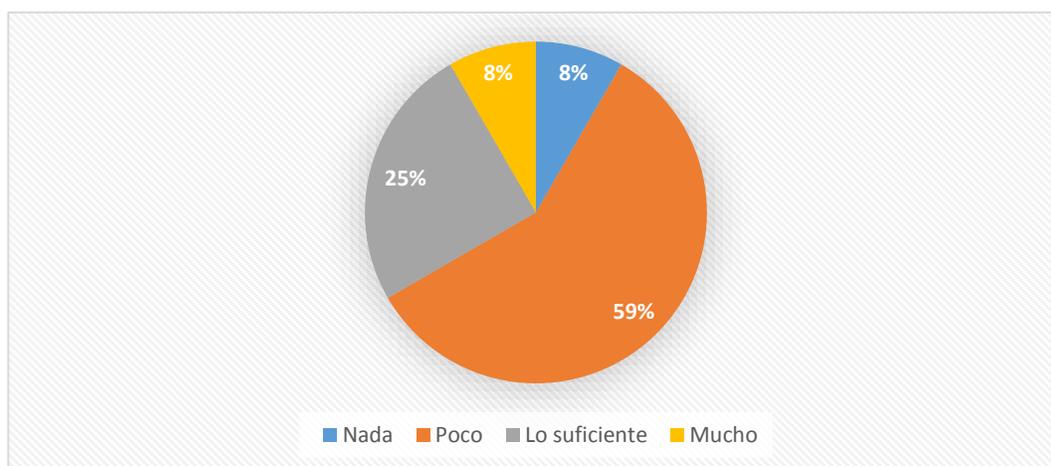


Figura 1 Funciones directivas en escuelas multigrado

Se realizó la encuesta a los doce directores de la Zona Escolar 058, la cual se ubica en el municipio de Tunkás, Yucatán. Para iniciar con dicho análisis es importante tomar en cuenta que como primer punto deben conocer las funciones a desempeñar en el cargo que se les ha asignado.

Los directores que asumen la responsabilidad en esta modalidad de organización multigrado son comisionados, es decir, no tienen el cargo de director efectivo por lo que al aplicar el cuestionario y preguntar si conocen la función de un director en sus diferentes dimensiones respondieron en su mayoría que conocen muy poco sobre el tema del cargo directivo.

En la figura uno, se muestra que el 59% conocen muy poco, el 25 % lo suficiente, 8% nada y el otro 8% mucho, puesto que también se debe resaltar que varios de los maestros han estado varios años al frente de las escuelas por lo que la experiencia les ha brindado una oportunidad de aprendizaje y mejor manejo de las escuelas.

2. ¿Se brinda formación a directores comisionados por parte de la secretaria de educación pública para poner en práctica su función en la escuela?

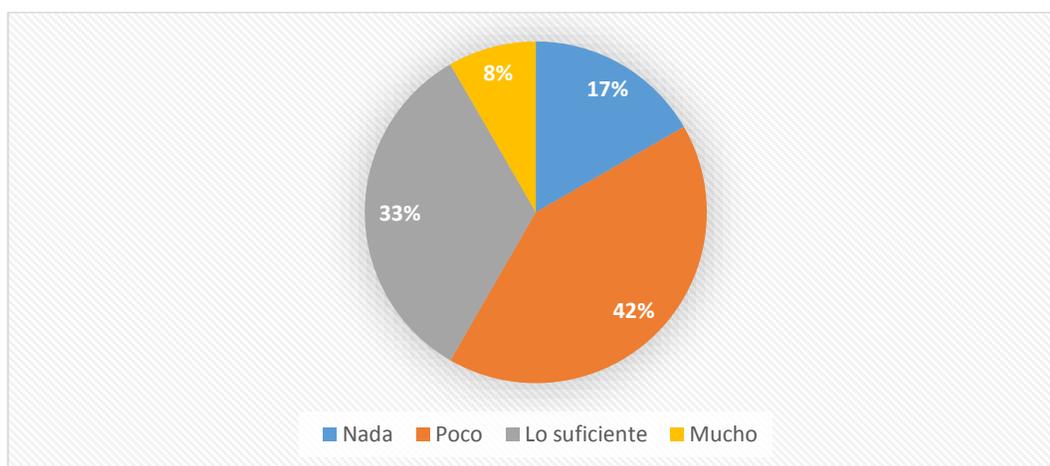


Figura 2 Capacitación a directores comisionados.

A continuación, se cuestiona sobre la capacitación a los directores por parte del sistema educativo del estado de Yucatán ya que es fundamental para el desempeño de éstos en las escuelas multigrado, sin embargo, no siempre se tiene acceso, no se ofertan cursos o capacitaciones que permitan conocer mejor el manejo de la dirección.

Se puede observar en la figura dos, que de los 12 directores que participan el 41% menciona que tiene poca formación debido a que como se mencionó anteriormente no tienen fácil acceso a cursos o diplomados al igual que en muchas

ocasiones no saben de la existencia de éstos, por lo que es clara la falta de comunicación y divulgación por parte del sistema.

El 33 % contestó que se han capacitado lo suficiente para conocer las funciones que deben realizar en sus respectivas escuelas, mientras que el 16% hace hincapié de que la capacitación es nula y el 10 % responde que es poca.

Cabe resaltar que cada director a pesar de estar en la misma Zona Escolar posee diferentes contextos y situaciones que determinan el fácil acceso o no a éstas prácticas de formación.

3. ¿Cumple con las funciones que corresponden a la dimensión pedagógica en su escuela?

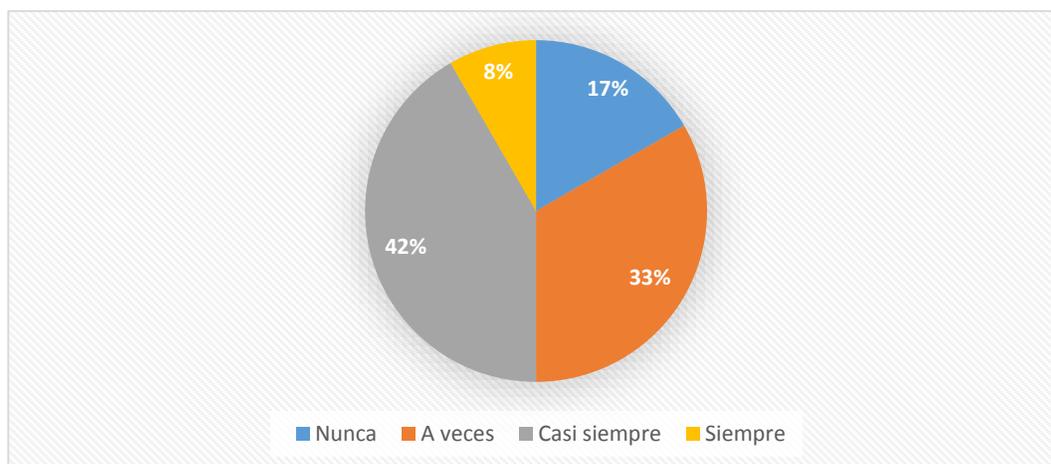


Figura 3 Función pedagógica.

Al haber fundamentado las dimensiones que tiene que cumplir un director encontramos la parte pedagógica y que en muchas ocasiones es olvidada o se le resta importancia pues se considera como una parte más del docente y no del director. Los directores en función se relacionan con este ámbito al orientar a sus docentes con

respecto a las planeaciones y observaciones de clases en las que muchas ocasiones ellos visitan y periódicamente hacen revisión de los cronogramas que realizan para los alumnos y sus actividades escolares.

En el caso de los directores comisionados son ellos mismos los que ponen en práctica esta función dentro del aula ya que además de hacer el trabajo directivo también se encargan de las actividades del docente con los alumnos.

A continuación, se muestra en la figura tres que la mayoría, es decir, el 41 % de los directores mencionan que cumplen dicha dimensión casi siempre, seguidamente el 33 % de ellos dice que a veces, mientras que el 16 % aclara que nunca ha cumplido con esta tarea y finalmente el 10% dice estar siempre cumpliendo con la parte pedagógica.

4. ¿Cumple con las funciones que corresponden a la dimensión administrativa en su escuela?

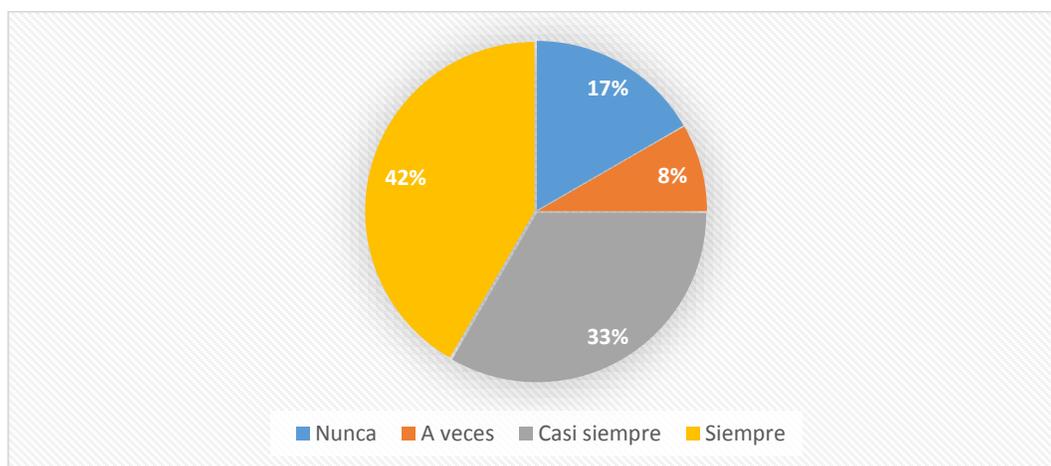


Figura 4. Función administrativa.

Además de la dimensión pedagógica también se toma en cuenta en el instrumento de evaluación la dimensión administrativa, misma que en muchas ocasiones es más relacionada como una de las tareas de los directores.

Es notable observar que los directores dan la razón a lo antes mencionado pues en la figura cuatro la respuesta es nula ante el cuestionamiento de cumplir con las funciones administrativas en sus respectivas instituciones y por el contrario la mayoría, es decir, el 42% de ellos da a conocer que siempre pone en práctica esta parte. El 33 % dice cumplir casi siempre, mientras que el 8 % responde que a veces y el 17% nunca.

Con lo anterior se analiza que entre las funciones que mayormente son llevadas a cabo por los directores es la administrativa, misma que permite el buen funcionamiento de la escuela.

5. ¿Cumple con las funciones que corresponden a la dimensión organizativa en su escuela?

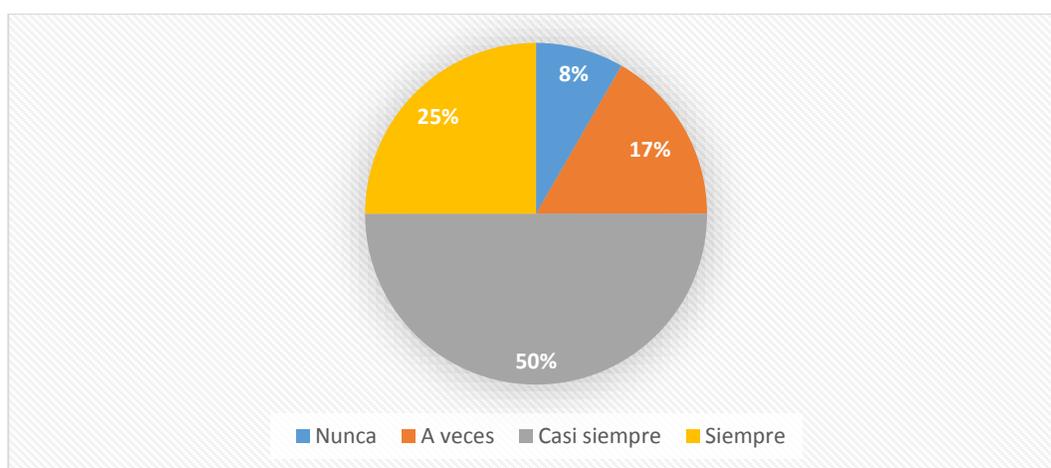


Figura 5. Función organizativa.

La dimensión organizativa en esta investigación permite analizar con claridad qué es lo que los directores de las escuelas multigrado que en su mayoría comisionados conoce sobre esta tarea y si la llevan a cabo dentro de sus instituciones.

En la figura cinco el 59 % de los directores respondieron que casi siempre.

Los docentes encuestados muchas veces resultan ser recién egresados de las normales y se encuentran con este tipo de escuelas en los primeros años de servicio por lo que desconocen cómo desempeñar dicha función y por consiguiente no siempre tienen los resultados esperados.

Por otra parte, el 12% de los directores responde que siempre han cumplido organizativamente, éstos generalmente con el paso del tiempo han adquirido la experiencia necesaria para conocer el trabajo en esta parte tan importante para la escuela.

El 19% de ellos se encuentra en un rango medio al mencionar que a veces realiza las tareas de organización y el 10 % dice nunca haber cumplido con dicha función.

6. ¿Ha realizado proyectos de gestión para la mejora de su escuela?

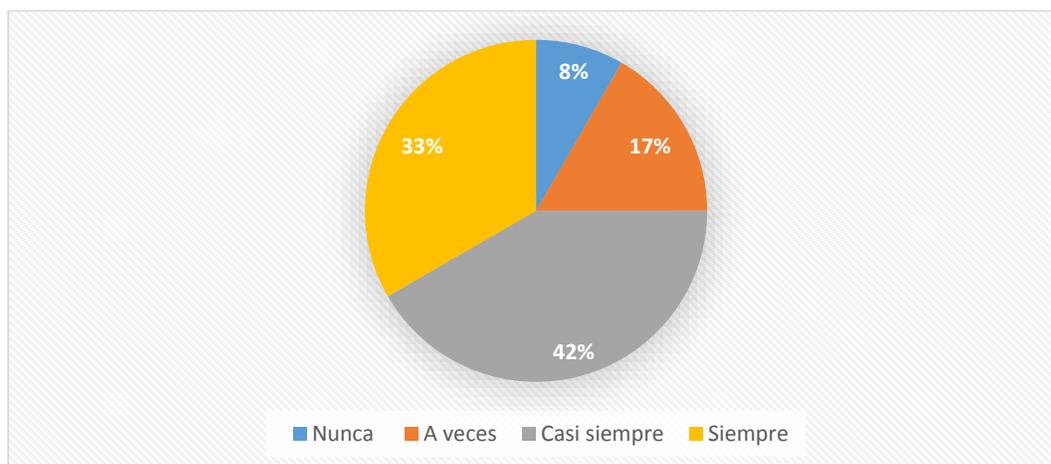


Figura 6. Proyecto de gestión para la mejora escolar.

Parte importante del desempeño de los directores en las Escuelas Multigrado es realizar proyectos de gestión que tomen en cuenta las necesidades de la escuela y las problemáticas a resolver además de las opciones posibles que ayudarán al colectivo docente.

El director entre sus funciones debe ser gestor, sin embargo, es importante tener en claro todos los puntos a considerar en el proyecto que va a elaborar pero si no tiene conocimiento de éste difícilmente logrará su cometido y por consiguiente la resolución de problemas escolares o necesidades se verá afectada.

En el actual ítem se cuestiona a los 12 directores si alguna vez han realizado proyectos para la mejora de su escuela en cualquiera de los ámbitos, es decir, pedagógico, administrativo y organizativo.

En respuesta a lo anterior en la figura seis el 42 % dice que casi siempre elabora este tipo de proyectos, por otra parte el 33% dice hacerlo siempre por lo que tiene conocimiento de la elaboración de estos y el seguimiento de debe darse para la obtención de buenos resultados.

El 17 % menciona haber realizado proyectos en algunas ocasiones y el 8 % dice nunca haber elaborado uno, si analizamos esta última parte retomamos la importancia de que los directores tengan conocimiento de las tareas que generalmente deben realizar para satisfacer las necesidades de sus escuelas, por lo que si no se tiene conocimiento nunca se verán dichos avances en las instituciones.

Objetivo específico II. Analizar el contexto de las Escuelas Multigrado para identificar las necesidades.

Parte importante de este análisis es el conocimiento de Escuelas Multigrado y su contexto.

En muchas ocasiones los docentes a cargo de estas instituciones tienen poco conocimiento del trabajo que se realiza no solo pedagógicamente sino también de manera administrativa y sobre todo organizativa.

La falta de conocimiento de esto hará que el funcionamiento de la escuela no siempre sea el esperado y los resultados, metas u objetivos sean vagos porque sin organización se presentarán situaciones que entorpezcan el funcionamiento escolar de manera general.

Este objetivo está centrado en indagar si los directores analizan las instituciones multigrado para identificar sus necesidades y sobre todo evaluar estrategias que logren satisfacer las problemáticas.

Por otra parte, conocer la escuela no solo implica observar las necesidades a simple vista sino que va más allá puesto que se sabe que para evaluar dichos problemas se tiene que conocer el punto de vista de padres de familia, incluirlos en la toma de decisiones pues son parte importante del funcionamiento del plantel, sin embargo el director está encargado de mantener una buena comunicación con ellos y no crear más conflictos siempre buscando lo mejor para la comunidad escolar.

Durante los consejos técnicos se analizan las áreas de oportunidad de cada docente y su grupo, se busca compartir estrategias que hayan implementado y funcionado, esta parte de igual manera es fundamental, el ambiente colaborativo

siempre tiene que ser dirigido por un buen líder que en este caso es el director, si lo anterior se realiza adecuadamente los resultados serán satisfactorios.

7. ¿Conoce el contexto en el que se encuentra su centro escolar?

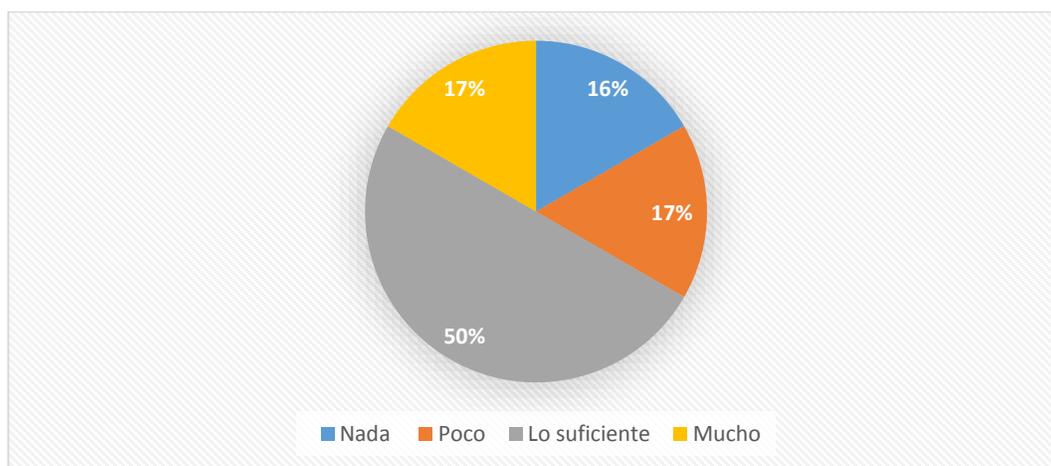


Figura 7. Contexto del centro escolar.

Para la elaboración de los proyectos antes mencionados el director debe tener claro cuál es el contexto en el que se encuentra su escuela, tanto interno como externo, así priorizar las necesidades de ésta y buscar alternativas para satisfacerlas adecuadamente mediante los proyectos.

En el caso del tema que se está abordando actualmente el director al encontrarse en la Escuela Multigrado desde un principio debe recorrer e identificar los espacios de la institución que se convierten en una necesidad al igual de otras problemáticas que puedan proliferar. Muchas ocasiones se olvidan de realizar un análisis previo del lugar y lo que realmente es prioridad termina quedando en segundo plano.

En la figura siete el 53% de los 12 directores de la Zona Escolar 058 hacen mención de conocer lo suficiente su contexto como para lograr priorizar sus

necesidades y de igual manera conocer las fortalezas que tiene en el contexto donde se desenvuelven los alumnos, el 11 % dice conocer mucho de su contexto.

Por otra parte, el 18 % de los docentes dice conocer poco, es decir, de manera superficial lo que sucede a su alrededor y el otro 18% menciona que no conoce su contexto.

8. ¿Está informado del funcionamiento de las Escuelas Multigrado?

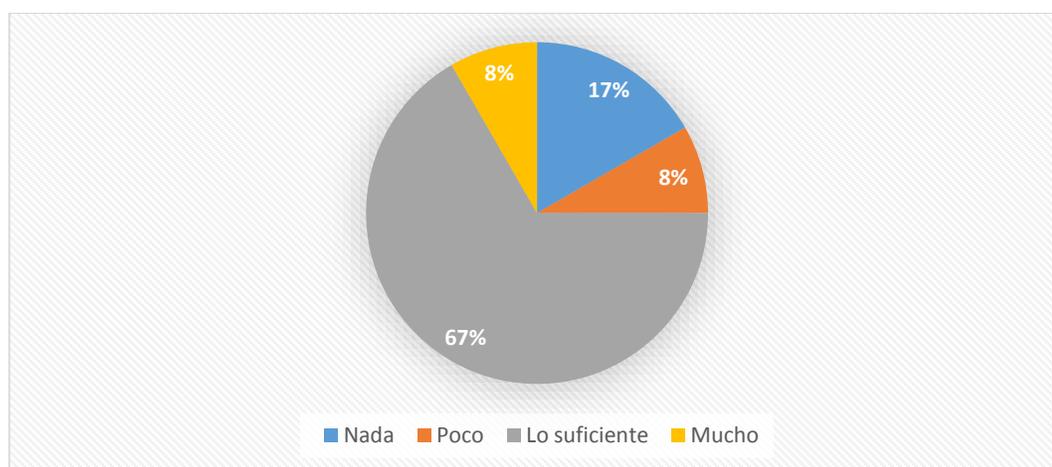


Figura 8. Funcionamiento de escuelas multigrado.

Las Escuelas Multigrado como se ha analizado anteriormente tienen diferente funcionamiento a las escuelas de organización completa, es por eso que quien se encuentre como responsable de estas escuelas conozca el trabajo que se realiza en ellas.

En la figura ocho, de acuerdo a los directores encuestados el 66 % dice conocer lo suficiente el trabajo en estas instituciones y como se ha dicho muchos de ellos han adquirido el conocimiento a través de los años pues son muy pocos quienes han tenido la oportunidad de capacitarse antes de entrar a dicha institución. El 10 % dice conocer

mucho el funcionamiento y estos suelen ser los directores que han pasado años trabajando en esas escuelas.

El 8 % menciona conocer poco y el 16 % hace alusión a nada como respuesta, lo cual resulta ser que son los docentes que son recién egresados de escuelas normales y aunque si tienen el conocimiento no poseen la experiencia o no han tenido la oportunidad de vivir el trabajo en estas escuelas, ya que al llegar por primera vez se encuentran frente a un panorama muy distinto al que normalmente están acostumbrados en escuelas completas.

9. ¿Analiza las necesidades de su escuela?

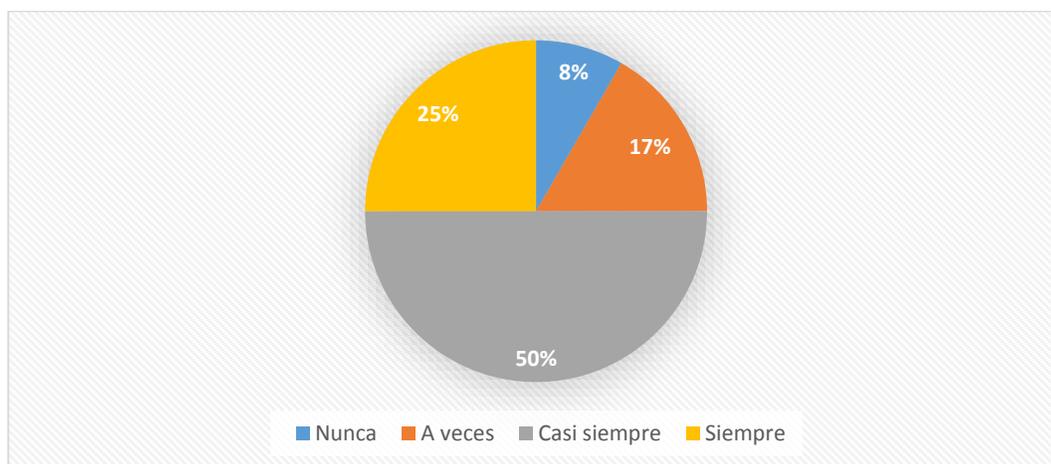


Figura 9. Análisis de las necesidades de la escuela.

Después de conocer los resultados sobre si los directores conocen las necesidades de su escuela se plantea un siguiente cuestionamiento para conocer si analizan sus problemáticas a lo que respondieron lo siguiente.

En figura nueve, el 12 % de ellos menciona que siempre analiza dichas necesidades, el 59 % casi siempre y por otra parte el 19 % dice hacerlo a veces mientras que el 10 % de los directores da a conocer que nunca analizan esas

problemáticas por lo que nos podemos dar cuenta que a pesar de ser importante esta parte dentro de las funciones directivas no todos logran completarla como deberían.

10. ¿Se reúne con los padres de familia para tomar en cuenta las necesidades observadas y tomar acuerdos para satisfacerlas?

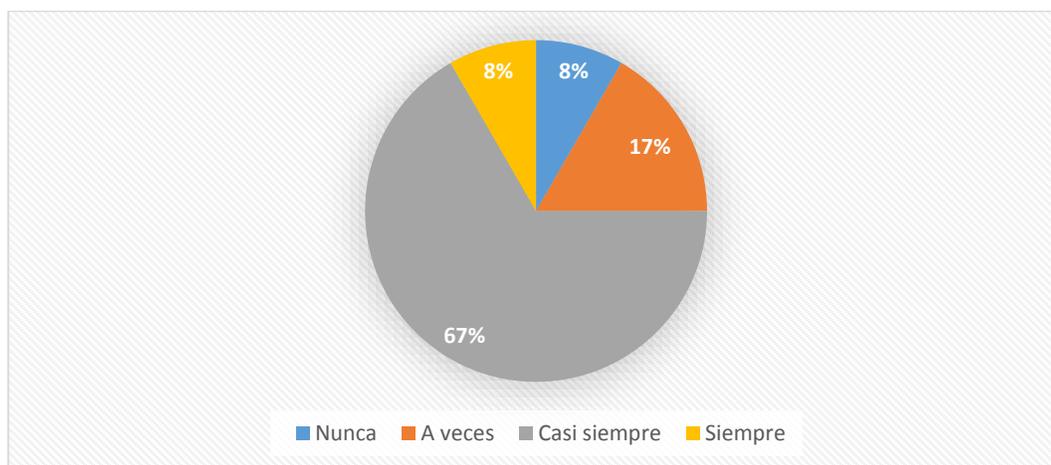


Figura 10. Toma de acuerdos con padres de familia.

Se ha mencionado la importancia de la participación de los maestros y padres de familia para tomar acuerdos que beneficien a la escuela, éstos deben ser tomados con ayuda del director sin embargo a continuación nos podemos dar cuenta que algunos no cumplen con este importante punto.

En la pregunta se plantea si el director se reúne con los padres de familia para tomar acuerdos con respecto a las necesidades observadas a lo que en la figura diez el 8 % menciona que siempre se reúne con los padres, el 67 % que cabe mencionar es la mayoría dice hacerlo casi siempre, el 8 % dice que a veces y el otro 8 % responde no reunirse con padres de familia para considerar los acuerdos que ayuden a la mejora de la escuela.

11. ¿Observa el desempeño de los alumnos y maestros durante la jornada escolar para reflexionar sobre su avance o retroceso?

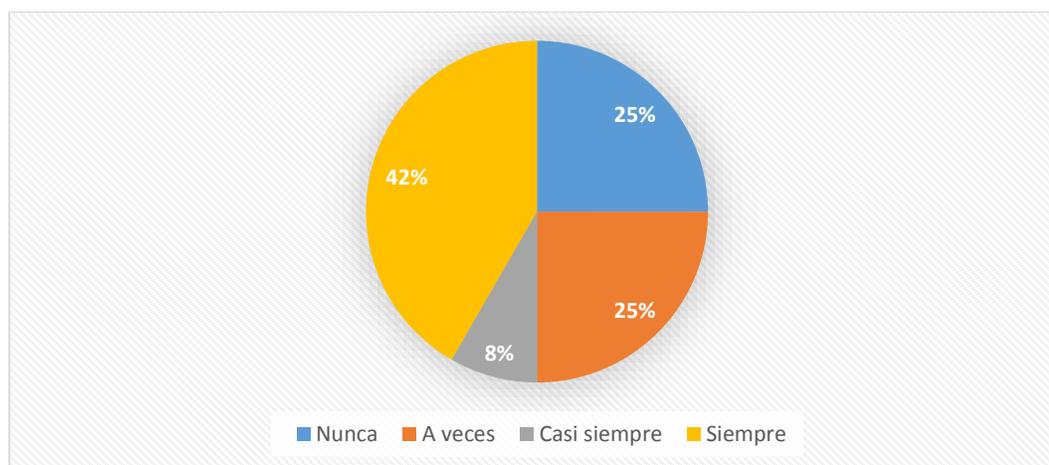


Figura 11. Observación del desempeño de maestros y alumnos por parte del director.

Una de las funciones antes mencionadas de los directores es dar seguimiento constante al trabajo de los docentes que se encuentran en su institución durante la jornada escolar.

Al realizar la pregunta sobre si observa el desempeño de sus alumnos y docentes en la escuela para evaluar el avance o retroceso ellos responden lo siguiente.

En la figura once, el 42% que es la mayoría de los 12 maestros encuestados responde que siempre hace las observaciones y el seguimiento a sus maestros. El 8% dice hacerlo casi siempre, el 25% lo hace a veces mientras que el otro 25% dice no realizar dicho seguimiento en su escuela.

12. ¿Escucha las inquietudes de su personal docente para buscar soluciones a las problemáticas (con referente a las necesidades) durante las reuniones de CTE?

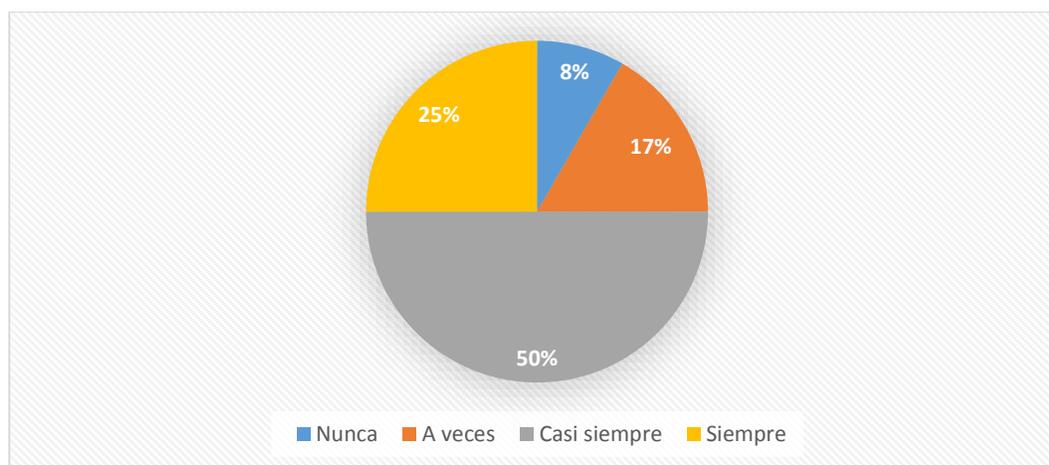


Figura 12. Escucha la opinión de sus docentes durante las sesiones de CTE.

Se cuestiona a los directores si toman en cuenta las inquietudes durante el CTE para mejorar.

Como se mencionó anteriormente es importante que siempre se tenga en cuenta la participación de todo el personal de la escuela e incluso padres de familia puesto que todos contribuyen a la educación de los niños, sin embargo, en ocasiones es fácil encontrar a directores autoritarios que toman decisiones sin importar lo que estas impliquen y por tal motivo traen consigo una serie de conflictos que termina perjudicando a la escuela en general.

A continuación, se toma en cuenta la opinión de los directores por lo que podemos observar que en la figura doce, el 12 % de ellos menciona que siempre escuchan a sus docentes, el 59 % dice hacerlo casi siempre. Por otra parte, se observa

que algunos directores, es decir, el 19 % toma en cuenta las inquietudes de sus maestros a veces y el 10 % nunca lo hace.

Objetivo específico III. Evaluar las Escuelas Multigrado con respecto a la infraestructura y los materiales didácticos para demostrar la gestión eficaz del director.

La palabra gestión para un director abarca muchos aspectos puesto que se plantean una serie de actividades guiadas a la mejora de toda una institución. Se ha hablado de un diagnóstico, una capacitación y la revisión de problemáticas para la implementación de soluciones mismas que van encaminadas a un resultado final.

Para elaborar lo anterior no se debe dejar pasar por alto el manejo de recursos que claramente es otra actividad que realiza el director, generalmente los recursos asignados a una escuela son utilizados en materiales didácticos e infraestructura.

En este objetivo se reflexiona el análisis que hacen los directores a su escuela con respecto a su infraestructura e insumos escolares. Hablando de insumos escolares es importante mencionar que son de gran aportación al trabajo cotidiano puesto que benefician a la enseñanza de los alumnos, de igual manera es necesario un espacio en el que los niños logren la consolidación de sus aprendizajes.

Con lo anterior el director tiene que hacer las gestiones correspondientes buscando satisfacer y mejorar su escuela. Después de obtener los recursos y asignarlos a sus prioridades es necesario que realice su rendición de cuentas por tal motivo presenta a la comunidad escolar los gastos realizados. Lo anterior forma parte de un proceso de gestión que culmina con la rendición de cuentas.

Este último apartado de resultados da a conocer el desempeño de los directores en este ámbito.

13. ¿Qué tan importante considera tener una buena infraestructura escolar?

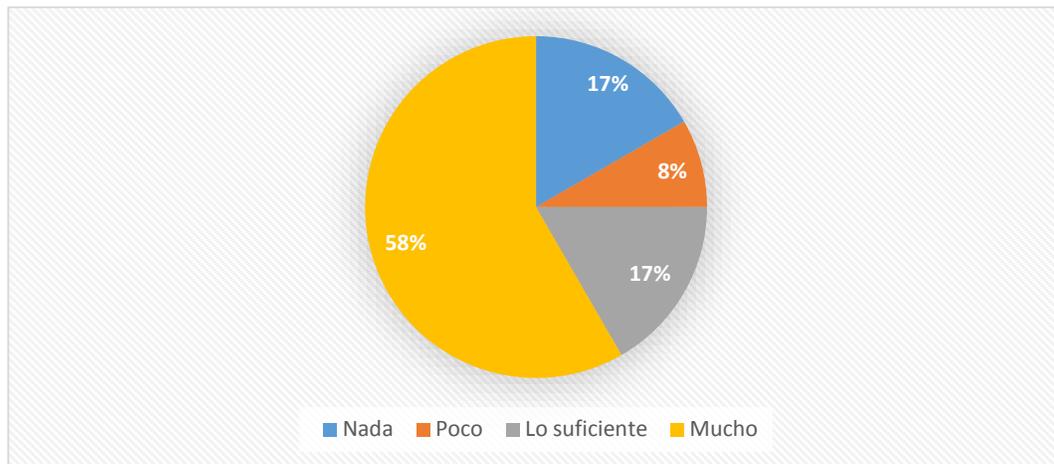


Figura 13. Importancia de infraestructura escolar.

Generalmente en las escuelas encontramos como una de las necesidades principales la infraestructura, por eso el director al analizarlas debe considerar esta como una de sus prioridades por resolver, de tal manera que antes de hacerlo debe analizar y evaluar cómo se encuentra ésta.

Sabemos que para una calidad educativa las instituciones deben contar con ambientes de aprendizajes que propicien el interés de los alumnos y sobre todo su comodidad, ya que de esta depende si logran aprendizajes significativos.

Por tal motivo se considera esta pregunta a los docentes, ya que muchas ocasiones la infraestructura de las escuelas no es la adecuada o también encontramos directores que gestionan sin antes hacer una revisión de lo que realmente es una necesidad de la institución.

En la figura trece el 58% de los directores consideran importante tener una buena infraestructura en su institución, el 17 % la consideran lo suficientemente importante, mientras que el 8% dice considerar poco importante las instalaciones y el 17 % dicen que no es importante puesto que consideran otras cosas como prioridad.

14. ¿Qué tan importante es para usted que los alumnos cuenten con los insumos (materiales didácticos) suficientes para la mejora de sus aprendizajes?

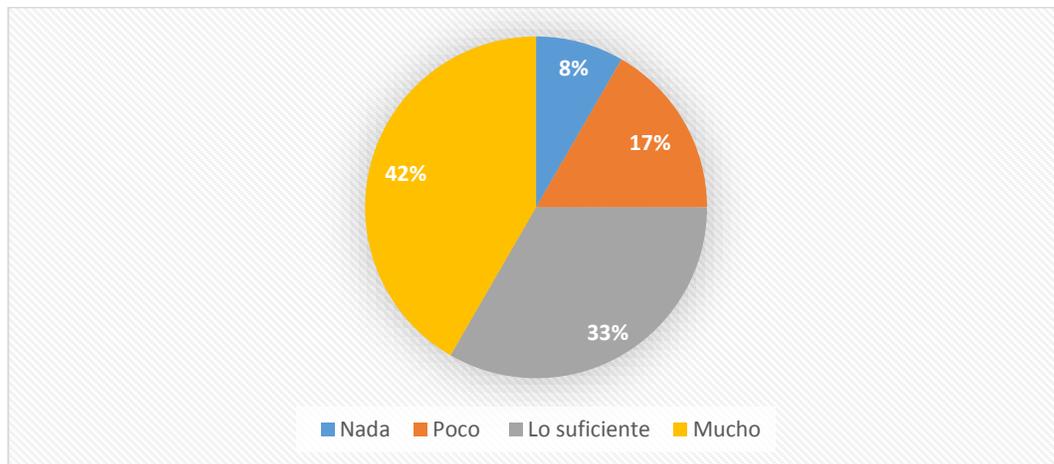


Figura 14. Importancia de los insumos escolares para la mejora de los aprendizajes.

Generalmente para tener ambientes de aprendizaje propicios es importante contar con los insumos que faciliten los procesos de aprendizaje de niños.

Si realizamos nuevamente la comparación entre Escuelas completas y multigrado nuevamente veremos que ambas son totalmente diferentes ya que la completa cuenta con la mayoría de los insumos necesarios mientras que la Escuela Multigrado tiene una deficiencia.

Los docentes poseen materiales didácticos con los cuales trabajar mismos que son de suma importancia para propiciar aprendizajes significativos en los niños,

por tal motivo se pregunta si consideran importante que cuenten con suficientes materiales didácticos en las escuelas a lo que en la figura catorce el 42 % menciona que es muy importante, el 33% dice que es lo suficientemente importante mientras que el 17 % dicen que es poco importante y el 8 % muestra falta de interés por los materiales didácticos.

15. Durante la estancia en la escuela donde labora actualmente, ¿Observa que ha tenido mejoras?

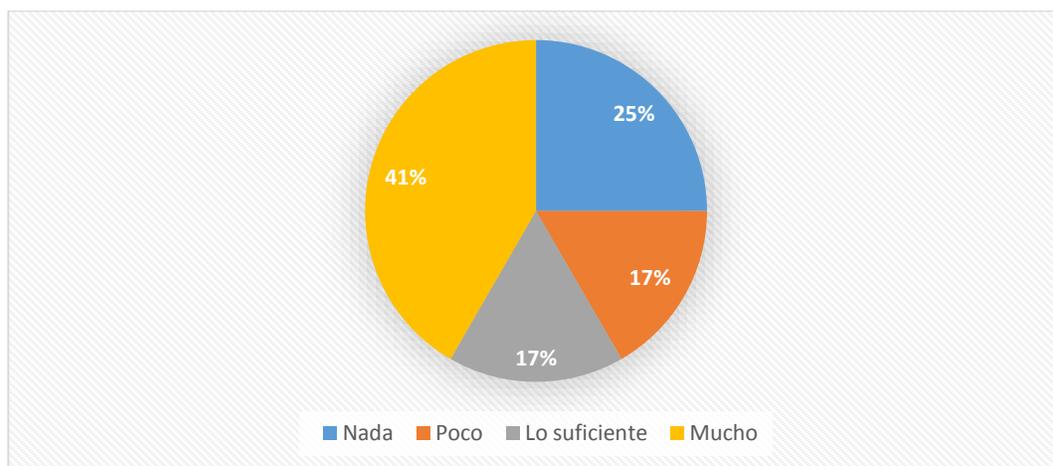


Figura 15. Mejoras en la escuela en la que labora actualmente.

La mayoría de los directores de Escuelas Multigrado son comisionados por lo que muchas ocasiones han estado solo algún tiempo en dichas instituciones y poseen muy poca experiencia de trabajo sin embargo buscan mejoras para las escuelas en el poco o mucho tiempo que permanecen en ellas.

Todos los docentes buscan la mejora de los aprendizajes de acuerdo a lo que este a su alcance, como se mencionó muchos de ellos llegan a estas instituciones sin saber cómo manejarlas, sin embargo, ahí entra la importancia de la

relación que pueda tener con los padres de familia y la comunidad en sí, ya que ellos serán quienes guiarán y ayudarán al docente para que en conjunto logren mejoras en su escuela y brinden mejor atención a todos los niños de la comunidad.

Al preguntar si observan mejoras en la Escuela Multigrado en la que se encuentran laborando, el 15 % dice observar mucha mejora, el 24 % menciona que ha mejorado lo sufriente, de igual manera el 24 % al analizar el avance hace referencia a haber avanzado poco, mientras que el 37% resalta no encontrar mejoras en su escuela.

16. ¿Realiza la rendición de cuentas con la comunidad escolar al recibir recursos destinados para las necesidades y atención a la escuela?

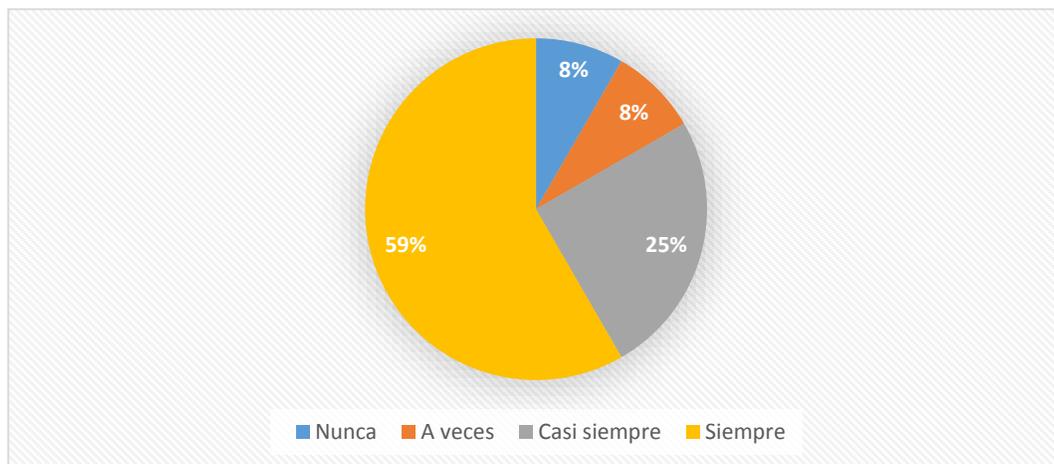


Figura 16. Rendición de cuentas de recursos asignados a la escuela.

La participación de padres de familia se ha convertido en parte fundamental del trabajo en las escuelas y más cuando se trata de recursos asignados a las instituciones para satisfacer las necesidades de ésta.

En los últimos años la rendición de cuenta es una de las funciones que debe cumplir el director, ya que es necesario dar a conocer los resultados que se han

obtenido en la institución gracias a los recursos gestionados y asignados, dando transparencia al uso de éstos en la escuela y que los padres de familia sean partícipes de este proceso, pues son quienes están interesados en la educación de los alumnos además de los maestros. Si a los padres de familia se les da la rendición de cuentas se verá la participación de ellos y el involucramiento en la educación de sus hijos.

En la figura 16 al preguntar si realiza su rendición de cuentas el 59% que cabe mencionar es la mayoría dice hacerlo siempre, el 25% lo realiza casi siempre, el 8 % a veces y el otro 8% nunca.

17 ¿Las veces que se le han asignado recursos considera que ha logrado satisfacer las problemáticas de la escuela?



Figura 17. La asignación de recursos y la resolución de problemáticas escolares.

Los recursos que se asignan a las escuelas siempre buscan un fin común para la comunidad escolar y esta es satisfacer las necesidades y tener una mejor calidad educativa.

No en todos los casos son resueltas las problemáticas observadas en las instituciones, esto debido a muchos factores, entre ellos puede encontrarse la falta de

conocimiento del director sobre las necesidades de su escuela, también influye el que dé prioridad a cosas que no son necesarias, o de igual manera puede influir que no sepa a dónde acudir para gestionar, siendo éste nuevo en el plantel y con poco conocimiento de la función directiva.

Anteriormente se cuestiona si los recursos asignados a sus escuelas han logrado acabar con las deficiencias de la institución por lo que en la figura diecisiete el 33% responden mucho, el 34 % lo suficiente, 8% dice poco y el 25% nada.

4.2 Discusión

Como parte del estudio del presente trabajo es importante mencionar el rol de director en la Escuela Primaria puesto que sus diferentes dimensiones le permiten desenvolverse en el ámbito administrativo, organizativo y pedagógico. Dicho lo anterior estamos frente a un análisis en el que se toman en cuenta estas vertientes que al trabajarlas en conjunto se centran en un mismo objetivo el cual es la calidad educativa.

El desempeño directivo en su dimensión administrativa para la gestión de recursos en las Escuelas Multigrado, da hincapié a realizar una reflexión sobre la función directiva en las escuelas, sin embargo, como se menciona anteriormente esta investigación basa su estudio en las Escuelas Multigrado, que a su vez presenta muchas deficiencias en comparación a escuelas completas ya que carece de personal, infraestructura e insumos.

“Se consideran escuelas multigrado a los espacios educativos en donde se ofrece un servicio educativo completo en aulas donde el docente atiende alumnos que cursan distintos grados, de primero a sexto, a través de materiales y recursos didácticos diseñados para aulas unigrado”. (Silva Castro, Loeza Rosado, & Briceño Briceño, 2017)

Como menciona el autor en esta modalidad de escuela el maestro frente a grupo también se hace cargo de las actividades administrativas, pero qué pasa cuando el docente no tiene conocimiento de las dimensiones que debe considerar.

Es por eso que se hace una investigación en la cual se indaga sobre las habilidades que poseen los directores comisionados, puesto que la mayoría de las ocasiones al no conocer estos aspectos tan importantes como lo son las funciones administrativas y organizativas la institución sigue presentando gran diversidad de necesidades, contrario de las escuelas en las que cuentan con directores efectivos.

El planteamiento que se hace resalta la importancia de que los docentes comisionados en estas escuelas tengan conocimiento de lo que implica cada función, sin embargo, la mayoría de ellos no cuentan con la preparación y la experiencia lo cual hace que no sepa manejar situaciones que propicien el mejoramiento de la institución que está a su cargo.

En este caso la dimensión administrativa es fundamental para el mejoramiento de este tipo de escuelas porque la mayoría de las necesidades que presentan son de infraestructura y/o insumos necesarios para las jornadas escolares.

Es importante conocer un poco más acerca de la función administrativa ya que para un director no solo es indispensable conocer las necesidades de su institución sino también clasificar sus prioridades, poner en marcha sus actividades de gestión y por

supuesto administrar los insumos que se le ofrecen para satisfacer sus necesidades, por eso se menciona a continuación el punto del autor sobre este aspecto primordial.

“Existe personal docente que no se ocupa directamente de la tarea de educar, poniéndose al frente de los cursos, sino de distribuir o redistribuir los recursos en base a los fines fijados, y supervisar que se esté cumpliendo lo planificado, para aumentar la calidad educativa” (Fingermann, 2010).

El director debe ser observador y analítico de insuficiencias, en las que de igual manera priorizará las mismas para sacar un estimado en cantidad y saber de qué manera encargarse y resolver las problemáticas o mejorar su institución.

Para conocer más a fondo lo anterior se trabaja con una Zona Escolar específica del estado de Yucatán, la cual tiene como mayoría escuelas de organización Multigrado que a su vez tienen a su cargo directores comisionados, cabe mencionar que algunos cuentan con muy poca experiencia por los años que tienen trabajando.

Uno de los principales obstáculos para un director comisionado son el exceso de carga que tiene ya que además de trabajar frente a grupo hasta con los 6 grados, también se hacen cargo del trabajo organizativo de toda la escuela entre otras tareas.

También se resalta la falta de interés de algunos docentes puesto que a pesar de llevar años trabajando en esa modalidad aún no se animan a la actualización por medio de cursos que permitan tener conocimientos y habilidades sobre las diferentes dimensiones que abarca la función directiva dentro de una Escuela Primaria Multigrado.

Con lo anterior se proporcionó un instrumento de medición que tomó en cuenta diversos aspectos de dicho cargo para conocer cuáles son los que conocen los docentes y aplican en su trabajo cotidiano.

Al analizar los resultados es fácil darse cuenta que la mayoría de éstos no han tomado en cuenta puntos fundamentales, por consiguiente, no conocen ni las necesidades de sus escuelas y mucho menos las prioridades que tienen.

En una reflexión de los resultados se puede entender que debe actualizarse y conocer las funciones a considerar dentro de su práctica, sin embargo, este estudio no profundiza el contexto personal de los docentes referente a la falta de conocimiento que tienen sobre el área en el que se encuentran desempeñando su labor, es decir, el cargo de director. Nos referimos a que muchas ocasiones las situaciones personales implican demasiado en su trabajo y el instrumento aplicado no da a fondo dichos datos puesto que solo se centra en su desempeño dentro de la escuela.

Como menciona el autor la tarea administrativa conlleva a varias prácticas y procesos a seguir para la mejora de las instituciones, al no conocer las dimensiones directivas el proceso se entorpece o pasa desapercibido, es ahí cuando las problemáticas que no se conocen del centro escolar pasan desapercibidas puesto que no tiene información sobre lo que debe hacer como director.

La hipótesis en un inicio toma en cuenta que al tener una dimensión administrativa competente puede haber mayor gestión de recursos para las escuelas que mejoren su calidad educativa, por el contrario, sino se conoce será complicado sacar adelante la institución en el ámbito de infraestructura e insumos.

De igual manera se obtienen los resultados tomando en cuenta que se quiere conocer el desempeño directivo en su función administrativa, por lo que se logra tener un parámetro sobre las acciones que llevan y las que no llevan a cabo directores comisionados en Escuelas Multigrado, como consecuencia se tiene deficiencia en algunos aspectos que repercuten directamente en la mejora de la calidad educativa ya que se sabe que para lograr los aprendizajes los alumnos también tienen que desarrollar sus habilidades en espacios lo suficientemente cómodos además de que generen los ambientes de aprendizaje que corresponden a la educación básica que se encuentran cursando.

Con lo anterior existe un impacto reflexivo en los docentes, debido a que consideran que para mejorar su práctica como directores deben actualizarse e informarse sobre las actividades que se realizan para satisfacer las necesidades de cada una de sus instituciones y más porque esta modalidad de escuelas se encuentran en poblados algo aislados de las cabeceras municipales del estado de Yucatán, entonces los alumnos no tienen otro medio para acceder a sus aprendizajes y si la escuela no tiene mejoras se ve afectada toda la comunidad en sí, entorpeciendo se manera significativa los procesos de aprendizaje.

Por último es importante resaltar que la investigación realizada ayuda a tomar en cuenta la importancia de conocer las funciones que están a cargo de un director, sin embargo hace un llamado a los docentes comisionados en Escuelas Multigrado a que estudien más sobre este tema y pongan en juego sus conocimientos y habilidades con el objetivo de sacar adelante la institución, no hay que pasar desapercibido que en muchas ocasiones como en el estado de Yucatán los docentes comisionados no

cuentan con un sueldo adicional por cumplir dicha función y también puede repercutir en el hecho de no ser motivados a desempeñar correctamente su trabajo.

4.3 Conclusión

La educación en los últimos años ha tenido una gran participación en el desarrollo del país, año con año se buscan mejoras educativas, con objetivos centrados en la educación de miles de alumnos. Uno de los aspectos que se contemplan además del ámbito pedagógico es el administrativo con la finalidad de crear mejores condiciones para los estudiantes, en los que puedan desarrollar sus habilidades y destrezas.

Hablando más específicamente cada escuela cuenta con un personal preparado para cada función que le corresponde, es decir, docentes, personal administrativo como, supervisores, secretarias, subdirectores, directores e intendentes entre los más importantes. Sin embargo, no todas las escuelas cuentan con tal cantidad de personal y son atendidas por tres docentes o dos, incluso un solo maestro.

Estas escuelas son las llamadas Multigrado, que debido al contexto en el que se localizan y al tener poca matrícula logran llevar a cabo sus jornadas escolares con apoyo de pocos docentes y en algunas ocasiones ellos mismos son los que se encargan de todas las funciones antes mencionadas en la institución.

De ahí viene la investigación elaborada con respecto al desempeño de estos maestros que a su vez son directores comisionados en las Escuelas Multigrado puesto que se ha observado como una problemática ya que desconocen las dimensiones que abarca la función directiva.

El objetivo que se siguió durante la investigación fue determinar el desempeño de los docentes en su función directiva lo cual al analizar los resultados nos damos cuenta que muchos desconocen y no ponen en práctica las actividades propias de este cargo, por consiguiente, esta modalidad de escuela sigue presentando una gran demanda de necesidades que no han podido ser resueltas.

Entre los aspectos considerados por los docentes dentro del instrumento que se les presentó se encuentra el de la falta de actualización por la saturación de trabajo y el poco tiempo que tienen de experiencia, sin embargo, este proyecto no tomó en cuenta ámbitos más personales que repercuten y lían el crecimiento profesional de los docentes, es decir, que muchas ocasiones el atender a su familia, el ámbito económico, falta de tiempo o incluso la salud no les permite asistir a cursos.

A pesar de lo anterior se logra tener un panorama sobre el poco conocimiento de las funciones que deben cumplir, pero no hay que dejar atrás que al realizar la aplicación del instrumento los directores hicieron una reflexión sobre su trabajo y los resultados que este ha tenido en su escuela.

Realmente no se presentó algún limitante para llevar a cabo la investigación puesto que los maestros estuvieron de acuerdo con aportar ya que consideran de suma importancia la actualización y conocer más sobre el tema. De igual manera se recalca la falta de estímulo debido a que los pocos maestros que logran cumplir con el

desempeño que caracteriza a la función directiva no son motivados, algunos hacen referencia al ámbito económico y también hacen llamado a las instancias correspondientes para que su trabajo sea remunerado.

Podemos darnos cuenta en los resultados de la diversidad de aspectos que abundan en el desempeño de los maestros sin embargo impera la falta de experiencia en ese ámbito. El hecho de conocer las dimensiones y ponerlas en práctica genera resultados favorables para la educación en sí, considerando y teniendo como protagonista a los alumnos y los propósitos que como escuela se buscan cumplir, siempre dirigidos por un gran líder y que traiga consigo diversas estrategias que permitan trabajar en equipo.

Claramente algunos docentes comisionados con el paso de los años han tenido la oportunidad de ir mejorando, dando lo mejor de ellos a pesar de que como dice, no reciben un estímulo económico como quisieran. No hay que dejar de mencionar que algunas escuelas han sido beneficiadas de alguna manera y los alumnos han logrado desarrollarse en un ambiente cómodo y con los aprendizajes básicos, las instituciones que están a su cargo son notablemente diferentes a las que tienen el cargo de otros maestros con menos experiencia y menos preparación.

Se reflexiona la importancia de ser competentes y buscar mejorar poco a poco, aprender a organizarse y sobre todo trabajar en conjunto siguiendo siempre el mismo objetivo como buen líder; siendo observador y analítico de lo que tenemos y lo que nos hace falta, en lo que se puede mejorar y lo que se convierte en una prioridad para atender para después planificar las acciones que tiene que hacer como director de su

institución, sin importar el hecho de estar en una escuela bidocente o unitaria, llevando de la mano a los padres de familia y a la comunidad en sí.

Para terminar, este proyecto busca determinar la importancia que tienen las dimensiones directivas como lo son la pedagógica, organizativa y administrativa, misma que van de la mano para lograr la calidad educativa, una no puede funcionar correctamente sin la otra, sin embargo, la dimensión administrativa para un director es fundamental y le permitirá desempeñar de la mejor manera su cargo.

Es notable observar la calidad de las escuelas que son guiadas administrativamente de la manera correcta puesto que todos los involucrados en la educación de los alumnos trabajan en conjunto, cada quien brindando un servicio o apoyo para el buen funcionamiento de ésta.

Si los docentes están dispuestos a prepararse conseguirán un buen servicio educativo para impartir en cualquier tipo de contexto y en la modalidad de diversos tipos de escuelas.

Al conseguir que tengan dicha preparación mediante cursos y experiencia los docentes al mando de las Escuelas Multigrado sean comisionados o no tendrán conocimiento de cómo mejorar su desempeño y tener excelentes resultados que no solo sean positivos para los alumnos sino para la comunidad en la que se encuentran, ya que la mayoría de éstas instituciones son únicas en pueblos en las que cursan sus estudios todos de generación en generación, por consiguiente las escuelas se vuelve base del desarrollo de dicha comunidad.

Con lo anterior se puede reflexionar que el desempeño de los docentes en el ámbito administrativo es indiscutible para una calidad educativa, por tal motivo deben prepararse de acuerdo al alcance que tengan.

4.4 Recomendaciones

Como recomendación de la actual investigación se abre la posibilidad de seguir indagando con el tema: “El desempeño directivo y la gestión de los recursos en las Escuelas Multigrado” a docentes que hayan tenido la experiencia de trabajar en una Escuela Multigrado, ya que conocen las características de éstas y por consiguiente a sus necesidades.

Se puede trabajar desde otra perspectiva, es decir, desde un enfoque cualitativo o incluso mixto en el cual involucre a la comunidad escolar y tome como muestra a padres de familia e incluso alumnos que hayan egresado de esas escuelas o que aún se encuentren cursando sus estudios ahí, el invitarlos a participar permite tener un panorama amplio y conocer sus vivencias con el paso de los años en dicha institución multigrado.

Para la participación de la comunidad educativa se propone un instrumento como las entrevistas a padres de familia al igual que a los estudiantes egresados de dicha institución y la observación a los alumnos que ahí se encuentran estudiando. Lo

anterior con la finalidad de conocer el punto de vista de padres con respecto al trabajo de los docentes y su desempeño para mejorar la calidad educativa, los egresados pueden proporcionar datos importantes sobre su paso en años anteriores en las aulas y la observación está a cargo del investigador para identificar el trabajo cotidiano en las Escuelas Multigrado, tomando en cuenta sus necesidades, la infraestructura, materiales didácticos y su uso además del aprovechamiento de los alumnos con los recursos que tienen disponibles.

Hago una extensa invitación a los futuros egresados de instituciones académicas en el sector educativo para continuar con esta investigación debido a la importancia que conlleva en la educación de nuestro país.

El conocer más sobre las Escuelas Multigrado y su funcionamiento es indispensable para buscar una mejora en esa modalidad de escuelas y dar a conocer las funciones que cumple un director principalmente en el aspecto administrativo ayuda a los docentes que llegan a estas escuelas sin ningún tipo de experiencia a conocer las estrategias para conocer sus necesidades y problemáticas en general. De esta manera sabrán hacer las gestiones correspondientes y brindar un mejor servicio educativo a toda la comunidad a la que pertenezca.

En caso de utilizar esta investigación para aplicarla en el sector educativo se recomienda que se involucre más en las funciones de un director, es decir, no solo centrarse en la función administrativa sin también tomar en cuenta la pedagógica y organizativa ya que como se ha mencionado antes van de la mano y para poner en práctica la gestión de recursos es indispensable tener en cuenta cada uno de los puntos a considerar para iniciar con la gestión de recursos en general para la escuela.

REFERENCIAS

- Aguilera García, M. A. (2011). ***La función directiva en Secundarias Públicas. Matrices de una tarea compleja.*** México: INEE.
- Aguirre, L. M. (2012). ***Administración educativa.*** Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Alcántara, E. J. (2016). Un acercamiento al perfeccionamiento de la función directiva para la mejora del desempeño profesional docente en las escuelas telesecundarias de la zona 27, sector 5 en el valle de Toluca, Estado de México. ***Dilemas contemporáneos: Educación, política y valores.*** 24.
- Alfonso, T. H. (26 de Junio de 2015). ***La función directiva escolar.*** *Milenio Diario.*
- Almazan, B. G. (2018). ***Liderazgo directivo en una escuela multigrado.*** San Luis Potosí.
- Ames, P. (2004). ***Las escuelas multigrado en el contexto educativo actual: desafíos y posibilidades.*** Perú: DINFOCAD.
- Antúnez, S. (2004). ***Organización escolar y acción directiva.*** México: SEP.
- Anyela Milena Manrique Orozco, A. M. (2012). ***El material didáctico para la construcción de aprendizajes significativos.*** . Colombia.
- Arroyo Guadiana, A. M. (2016). ***La gestión escolar y las dimensiones en el proceso de calidad.*** Azcapotzalco, Ciudad de México.
- Carraza, A. C. (2010). ***La gestión directiva y su impacto en la calidad educativa: reflexiones a partir de la recuperación de una intervención en un centro educativo de la ZMG.*** Tlaquepaque, Jalisco.
- Carrillo Vargas, L. (2008). ***La Gestión Escolar en las Instituciones Educativas.*** Chihuahua, México: SEP.
- Chacón, M. L. (2014). ***Gestión Educativa del siglo XXI: bajo el el paradigma emergente de la complejidad.*** *Omnia*, 161.

- Chávez, J. A. (2007). **Enseñanza aprendizaje en grupos multigrado**. . Zamora, Michoacán.
- CMDS. (2011). **Proceso de selección de Director (a) Escuela "Las rocas"**. Antofagasta, Chile.
- CMDS. (s.f.). Proceso de selección de Director (a) . Corporación municipal de desarrollo social. Dirección de Educación. (2011). **Proceso de selección de director/a Escuela "Las rocas" E-87 de Antofagasta**. Chile: CMDS.
- Correa de Urrea, A. (2002). **La gestión educativa un nuevo paradigma**. Medellín, Colombia: Fundación Universitaria.
- DAEM. (2012). **Concurso de Selección Público abierto de antecedentes para proveer el cargo de director de establecimiento educacional**.
- Diario Oficial de la Federación. (10 de Enero de 2010). Ley General de Educación. **Diario Oficial de la Federación**.
- Diario oficial de la Federación. (19 de Enero de 2010). **Ley General de la educación**.
- Diario Oficial de la Federación. (21 de Marzo de 2014). Lineamientos para la formulación de las propuestas de parámetros e indicadores para la promoción a cargos con funciones de Dirección (Director, Subdirector y Jefe de Departamento) y de Supervisión en la Educación Media Superior. **Diario Oficial de la Federación**.
- Educación, L. g. (19 de Enero de Enero). **Diario oficial**.
- Elsie Rockwell, V. R. (2016). **Yoltocah. Estrategias didácticas multigrado**. . Ciudad de México.
- Fernando Javier García Colina, S. J. (2018). **Gestión escolar y calidad educativa** . Revista Cubana Educación Superior , 216.
- Flores, F. A. (2015). **Dificltades laborales de profesores en escuelas secundarias**. . Argentina.
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). **El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico**. Lima, Perú: GRADE.
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). **El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico**. Lima, Perú: GRADE.
- Guadiana, A. M. (2016). **La Gestión escolar y las dimensiones en el proceso de calidad**. Azcapotzalco, Ciudad de México.

- Hernandez, G. Y. (2015). ***Propuesta para la mejora de la gestión directiva en el equipo docente, fortaleciendo el ámbito pedagógico en el proyecto educativo del preescolar.*** Tlaquepaque, Jalisco.
- Hilda Vanessa Murillo Martínez, L. M. (2018). La importancia del docente en la transversalidad. En L. M. Hilda Vanessa Murillo Martínez, ***La importancia del docente en la transversalidad*** (pág. 89). Durango: praxis investigativa redie.
- INEE. (Viernes 23 de Diciembre de 2016). Lineamientos para la promoción de docentes a cargos con funciones de Dirección, Supervisión y Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica y Media Superior para el ciclo escolar 2017-2018. ***Diario oficial*** .
- INEE, I. N. (2019). ***Directrices para mejorar la educación multigrado.*** Ciudad de México : Directrices de política.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2014). ***Políticas para mejorar la gestión escolar en México.*** Ciudad de México: INEE.
- José Ángel Vera Noriega, C. E. (2016). ***Prácticas docentes y educación multigrado en escuelas indígenas del Estado de Sonora, México.*** Sonora, México.
- Martínez Aguirre, L. (2012). ***Administración Educativa.*** México: Red Tercer Milenio.
- Muñoz, P. A. (2012). ***Elaboración de material didáctico.*** Estado de México : Red Tercer Milenio s.c.
- Murrillo Torrecilla, J., Barrio Hernández, R., & Pérez Albo , M. J. (1998). ***La Dirección Escolar Análisis e Investigación.*** Madrid, España: CIDE.
- Navarro Corona, C., Cordero Arroyo, G., & Torres Hernández, R. (2010). ***Trayecto Laboral en el Magisterio: Los caminos para llegar a ser Directivo escolar.*** Baja California.
- Navarro Corona, C., Cordero Arroyo, G., & Torres Hernández, R. M. (2010). ***Trayecto Laboral en el Magisterio: los caminos para llegar a ser Directivo Escolar.*** Baja California .
- Ortíz, M. (2006). ***Carrera Magisterial. Un proyecto de desarrollo profesional.*** México: SEP.
- Popoca Ochoa, C., Hernández Saucedo, M., Cuervo González, A. R., Cabello Rosas, E., & Estrada Estrada, G. (2004). ***La organización del trabajo en el aula multigrado.*** México: SEP.
- Ramos Martín Silva Castro, L. A. (2017). ***Las competencias para la enseñanza en grupos multigrado*** . Congreso Nacional de Investigación Educativa, 11.

- Rivera, G. V. (2012). **La Administración del Sistema Educativo**. Durango, México: Visión Educativa Lunaes.
- Rodríguez, P. J. (2017). **Importancia de los materiales didácticos en el aprendizaje de las matemáticas** . La lagunilla, España.
- Sandra Vázquez Toledo, M. L. (2016). **El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España**. Perfiles educativos , 174.
- Secretaría de Educación Pública. (2010). **Modelo de Gestión Educativa Estratégica**. México: SEP.
- SEP. (2010). **Modelo de Gestión Educativa Estratégica**. México: SEP.
- SETAB, S. d. (2012). **Propuesta Educativa multigrado. Reorganización curricular. Primaria**. Tabasco: Secretaría de Educación del Estado de Tabasco.
- Silva Castro, M., Loeza Rosado, L. A., & Briceño Briceño, R. (2017). **Las competencias para la enseñanza en grupos multigrado**. San Luis Potosí: COMIE.
- Silva, P. B. (2009). **Las capacidades del Director de Educación Primaria en México desde la perspectiva**
- Sylvia Schmelkes, G. A. (2019). **La Educación multigrado en México**. Ciudad de México: Otros textos de evaluación.
- Tijera, C. L. (2013). **Ventajas, desventajas y estrategias de trabajo, en el proceso de enseñanza- aprendizaje de las escuelas multigrado de educación primaria de Yuatepec, Morelos**. Ciudad de México.
- UNESCO. (2011). **Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas**. Perú: Ministerio de Educación.
- UNESCO, R. d. (2011). **Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas**. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Vargas, T. (2003). **Escuelas multigrados: ¿Cómo funcionan?** . Santo Domingo, República Dominicana.
- Zubillaga, I. C. (2013). **Desarrollo profesional y puesto de trabajo**. Observatorio laboral. Revista venezolana, 27.

Internet

Baltazar, J. d. (12 de Octubre de 2018). **Nexos. Distancia por tiempos.** Blog de Educación. Obtenido de Nexos. Distancia por tiempos. Blog de Educación: <https://educacion.nexos.com.mx/?p=1537>

Blanco Silva, P. (s.f.). **Memorias del X congreso Nacional de Investigación Educativa.** Obtenido de COMIE: http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_15/ponencias/1061-F.pdf

Departamento de Educación Municipal. (15 de octubre de 2014). **Municipalidad recoleta.** Obtenido de Municipalidad recoleta.: <https://www.recoleta.cl/bases-concurso-publico-directora-establecimientos-municipales-2014-municipalidad-de-recoleta/>

(s.f.). Obtenido de http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_15/ponencias/1061-F.pdf

Fingermann, H. (30 de Noviembre de 2010). **La guía.** Obtenido de La guía: <https://educacion.laguia2000.com/general/%C2%BFque-es-la-administracion-escolar>

Mariana Elizabeth Castro, C. P. (19 de Junio de 2019). **Las escuelas multigrado: un reto para la igualdad sustantiva.** Obtenido de Las: <https://educacion.nexos.com.mx/?p=1783>

Moreno, T. (27 de marzo de 2019). **¿Qué significa el sistema escalafonario para el magisterio?** Obtenido de El universal : <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/sociedad/que-significa-el-sistema-escalafonario-para-el-magisterio>

Trejo., B. C. (26 de Febrero de 2014). **Enlace itinerante.** Obtenido de Enlace itinerante: <http://beretuyin.blogspot.com/2014/02/enlace-itinerante.html>

ANEXOS

Objetivos específicos	Variables	Instrumentos de investigación	Items
<p>1.3 Objetivo general Determinar el desempeño directivo en su función administrativa para la gestión de recursos en Escuelas Multigrado de la zona 058 de Tunkás, Yucatán.</p> <p>1.3.1 Objetivos específicos.</p> <p>Objetivo I. Conocer la función administrativa del director de las Escuelas Multigrado de la zona 058 de Tunkás, Yucatán.</p> <p>Objetivo II. Analizar el contexto de las Escuelas Multigrado para identificar las necesidades.</p> <p>Objetivo III. Determinar la infraestructura y los materiales didácticos de las Escuelas Multigrado para demostrar la gestión eficaz del director.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión administrativa • Gestión de recursos en Escuelas Multigrado. 	<p>El instrumento de investigación utilizado es la encuesta la cual se plantea a las personas con el fin de reunir datos relacionados con el tema de investigación. La encuesta se aplica a los directores de la zona 058 del municipio de Tunkás Yucatán. Entre los directores se encuentran comisionados de Escuelas Multigrado.</p>	<p>Objetivo I. Conocer la función organizativa del director de las Escuelas Multigrado para evaluar su desempeño</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Conoce las funciones que debe tener un director en su escuela en todas sus dimensiones? <ol style="list-style-type: none"> A. Nada B. Poco C. Lo suficiente D. Mucho 2. ¿Se brinda capacitación a directores comisionados para poner en práctica su función en la escuela? <ol style="list-style-type: none"> A) Nada B) Poco C) Lo suficiente D) Mucho 3. ¿Cumple con las funciones que corresponden a la dimensión pedagógica en su escuela? <ol style="list-style-type: none"> A) Nunca B) A veces C) Casi siempre D) Siempre 4. ¿Cumple con las funciones que corresponden a la dimensión

			<p>administrativa en su escuela?</p> <p>A) Nunca B) A veces C) Casi siempre D) Siempre</p> <p>5. ¿Cumple con las funciones que corresponden a la dimensión organizativa en su escuela?</p> <p>A) Nunca B) A veces C) Casi siempre D) Siempre</p> <p>6. ¿Ha realizado proyectos de gestión para la mejora de su escuela?</p> <p>A) Nunca B) A veces C) Casi siempre D) Siempre</p> <p>Objetivo II. Analizar el contexto de las Escuelas Multigrado para identificar las necesidades</p> <p>7. ¿Conoce el contexto en el que se encuentra su centro escolar?</p> <p>A) Nada B) Poco C) Lo suficiente D) Mucho</p> <p>8. ¿Conoce el funcionamiento de las Escuelas Multigrado?</p> <p>A) Nada B) Poco C) Lo suficiente D) Mucho</p> <p>9. ¿Analiza las necesidades de su escuela?</p> <p>A) Nunca B) A veces C) Casi siempre D) Siempre</p> <p>10. ¿Se reúne con los padres de familia para tomar en cuenta las necesidades observadas y tomar</p>
--	--	--	---

			<p>acuerdos para satisfacerlas?</p> <p>A) Nunca B) A veces C) Casi siempre D) Siempre</p> <p>11. ¿Observa el desempeño de los alumnos y maestros durante la jornada escolar para reflexionar sobre su avance o retroceso?</p> <p>A) Nunca B) A veces C) Casi siempre D) Siempre</p> <p>12. ¿Escucha las inquietudes de su personal docente para buscar soluciones a las problemáticas (con referente a las necesidades) durante las reuniones de CTE?</p> <p>A) Nunca B) A veces C) Casi siempre D) Siempre</p> <p>Objetivo III. Evaluar las escuelas multigrado con respecto a la infraestructura y los materiales didácticos para demostrar la gestión eficaz del director</p> <p>13. ¿Qué tan importante considera tener una buena infraestructura escolar?</p> <p>E) Nada F) Poco G) Lo suficiente H) Mucho</p> <p>14. ¿Qué tan importante es para usted que los alumnos cuenten con los insumos (materiales didácticos) suficientes para la mejora de sus aprendizajes?</p> <p>A) Nada B) Poco C) Lo suficiente</p>
--	--	--	--

			<p>D) Mucho</p> <p>15. De acuerdo a su estancia en la actual escuela en la que labora, ¿observa que ha tenido mejoras?</p> <p>A) Nada B) Poco C) Lo suficiente D) Mucho</p> <p>16. ¿Realiza la rendición de cuentas con la comunidad escolar al recibir recursos destinado para las necesidades y atención a la escuela?</p> <p>A) Nunca B) A veces C) Casi siempre D) Siempre</p> <p>17. ¿Las veces que se le han asignado recursos considera que ha logrado satisfacer las problemáticas de la escuela?</p> <p>A) Nada B) Poco C) Lo suficiente D) Mucho</p>
--	--	--	--

El desempeño directivo en su dimensión administrativa para la gestión de recursos en Escuelas Multigrado.

Cuestionario a directores.

OBJETIVO: A continuación se presentan una serie de preguntas destinadas a los directores de la zona 058 en Escuelas Multigrado con la finalidad de analizar el desempeño en su función organizativa con respecto a la gestión y organización de recursos para la mejora de la calidad educativa.

INSTRUCCIONES: Responda las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia como director en Escuelas Multigrado.

Fecha: _____

Nombre de su Escuela: _____

CCT. _____ Zona: _____

Edad: _____ Años de servicio: _____

Función que desempeña: _____

Nivel máximo de estudios. _____

Cursos, diplomados o capacitaciones en las que haya participado en el último año:

Especificar la temática del curso:

- Pedagógico.
- Liderazgo.
- Actualización.
- Implementación de algún programa de gobierno.
- Otro: _____

En una escuela de 1 a 10, considerando el 10 como el número más alto, en qué nivel ubica su desempeño como líder directivo de su centro de trabajo. _____

Objetivo I. Conocer las funciones del director de las Escuelas Multigrado para evaluar su desempeño.

1. ¿Conoce las funciones que debe tener un director en su escuela en todas sus dimensiones?
E. Nada
F. Poco
G. Lo suficiente
H. Mucho
2. ¿Se brinda capacitación a directores comisionados para poner en práctica su función en la escuela?
E) Nada
F) Poco
G) Lo suficiente
H) Mucho
3. ¿Cumple con las funciones que corresponden a la dimensión pedagógica en su escuela?
E) Nunca
F) A veces
G) Casi siempre
H) Siempre
4. ¿Cumple con las funciones que corresponden a la dimensión administrativa en su escuela?
E) Nunca

- F) A veces
 - G) Casi siempre
 - H) Siempre
5. ¿Cumple con las funciones que corresponden a la dimensión organizativa en su escuela?
- E) Nunca
 - F) A veces
 - G) Casi siempre
 - H) Siempre
6. ¿Ha realizado proyectos de gestión para la mejora de su escuela?
- E) Nunca
 - F) A veces
 - G) Casi siempre
 - H) Siempre

Objetivo II. Analizar el contexto de las Escuelas Multigrado para identificar las necesidades

7. ¿Conoce el contexto en el que se encuentra su centro escolar?
- E) Nada
 - F) Poco
 - G) Lo suficiente
 - H) Mucho
8. ¿Conoce el funcionamiento de las Escuelas Multigrado?
- I) Nada
 - J) Poco
 - K) Lo suficiente
 - L) Mucho
9. ¿Analiza las necesidades de su escuela?
- E) Nunca
 - F) A veces
 - G) Casi siempre
 - H) Siempre
10. ¿Se reúne con los padres de familia para tomar en cuenta las necesidades observadas y tomar acuerdos para satisfacerlas?
- E) Nunca
 - F) A veces
 - G) Casi siempre
 - H) Siempre
11. ¿Observa el desempeño de los alumnos y maestros durante la jornada escolar para reflexionar sobre su avance o retroceso?
- E) Nunca
 - F) A veces
 - G) Casi siempre
 - H) Siempre
12. ¿Escucha las inquietudes de su personal docente para buscar soluciones a las problemáticas (con referente a las necesidades) durante las reuniones de CTE?
- E) Nunca
 - F) A veces
 - G) Casi siempre
 - H) Siempre

Objetivo III. Evaluar las Escuelas Multigrado con respecto a la infraestructura y los materiales didácticos para demostrar la gestión eficaz del director

13. ¿Qué tan importante considera tener una buena infraestructura escolar?
M) Nada
N) Poco
O) Lo suficiente
P) Mucho
14. ¿Qué tan importante es para usted que los alumnos cuenten con los insumos (materiales didácticos) suficientes para la mejora de sus aprendizajes?
E) Nada
F) Poco
G) Lo suficiente
H) Mucho
15. De acuerdo a su estancia en la actual escuela en la que labora, ¿observa que ha tenido mejoras?
E) Nada
F) Poco
G) Lo suficiente
H) Mucho
16. ¿Realiza la rendición de cuentas con la comunidad escolar al recibir recursos destinado para las necesidades y atención a la escuela?
E) Nunca
F) A veces
G) Casi siempre
H) Siempre
17. ¿Las veces que se le han asignado recursos considera que ha logrado satisfacer las problemáticas de la escuela?
E) Nada
F) Poco
G) Lo suficiente
H) Mucho