SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO

SER DOCENTE Y DIRECTIVO: DUPLICIDAD DE FUNCIONES EN LA ESCUELA MULTIGRADO

QUE PRESENTA

SANDRA LUZ LINARES CALLETANO

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO. FEBRERO, 2020.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO

SER DOCENTE Y DIRECTIVO: DUPLICIDAD DE FUNCIONES EN LA ESCUELA MULTIGRADO

TESIS ELABORADA PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA

QUE PRESENTA

SANDRA LUZ LINARES CALLETANO

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO. FEBRERO, 2020.

DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, 25 de Enero de 2020.

LIC. SANDRA LUZ LINARES CALLETANO
P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidente del Comité de Revisión de Titulación de Maestría y como resultado del análisis realizado a su tesis, intitulada**: SER DOCENTE Y DIRECTIVO: DUPLICIDAD DE FUNCIONES EN LA ESCUELA MULTIGRADO,** asesorado por la Mtra. Edilma Maldonado Jarquin, por este conducto le informamos que reúne las condiciones teóricas y metodológicas necesarias para ser presentada como opción de titulación al grado de **MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA.**

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su tesis, y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su Examen de Grado.

A T E N T A M E N T E

SECRETARIA DE EDUCACION
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 271
CLAVE: 27OUP0001Q
VILLAHERMOSA, TAB.

MTRO. HERIBERTO GONZÁLEZ VELÁZQUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 271

Resumen

El siguiente proyecto de investigación está basado en las escuelas multigrado, éstas se encuentran en su mayoría en zonas marginadas, cuentan con infraestructura y mobiliarios insuficientes lo que desfavorece la calidad de su servicio. Aunado a esto la complejidad de labor con referente a la duplicidad de función pedagógica y gestora de manera simultánea, las deficiencias del proceso de enseñanza-aprendizaje, de gestión, administración y supervisión. Se investigó las situaciones que enfrentan los docentes-directivos ante la ambivalencia de funciones, que ha sido motivo de análisis para enriquecer el apoyo a este tipo de modalidades como escuela. Base fundamental para llevar a cabo el proyecto de investigación con la finalidad de dar una perspectiva real de lo que acontece en ese contexto.

Durante el estudio, se percibió como análisis principal los problemas que afrontan los docentes en una escuela multigrado, las cuales se centran en la carga administrativa del docente-directivo, la formación y capacitación de los docentes ante la complejidad de niveles cognitivos que existe en un grupo, la infraestructura y falta de mobiliarios. Existen acciones en donde las autoridades educativas mexicanas deben de enfrentar y priorizar para la solución ante las carencias identificadas, se reflexiona que existe un potencial en el aprendizaje colaborativo, área de oportunidad para la mejora de la calidad educativa en las escuelas multigrado.

Palabras clave: Escuela, multigrado, duplicidad, función, calidad.

Abstrac

The following research project is based on multi-grade schools, these are mostly in outcast areas, they have deficient infraestructure and furniture, which disadvantage the quality of their service. In addition to this, the complexity of work with regard to the duplication of pedagogical and managing function simultaneously, the shortcomings of the teaching-learning process, of management, administration and supervision. The situations faced by teacher-directors faced to the ambivalence of functions were investigated, they have been reason for analysis to enrich the support for this type of modality as a school. Fundamental basis to carry out the research project in order to give a real perspective of what happens in that context.

During the study, the problems faced by teachers in a multi-grade school were perceived as the main analysis, which focus on the administrative burden of the teacher-director, the training of teachers to the complexity of cognitive levels that exists in a group, the infrastructure and lack of furniture. There are actions in which the Mexican educational authorities must face and prioritize for the solution to the identified weaknesses, it is reflected that there is a potential in collaborative learning, opportunity area for the improvement of the educational quality in multi-grade schools.

Key words: school, multi-grade, duplication, function, quality

Agradecimiento

A mis Padres

A Florencio y Regina por los valores que me han inculcado, a ellos, la razón y motivo para ser una mejor persona, por enseñarme que existe valentía y fortaleza en mí al sobrellevar las adversidades de la vida. Mi amor incondicional, respeto y agradecimiento por apoyarme siempre.

A mis Hermanas

Tres increíbles confidentes, por quienes me esfuerzo para ser un gran ejemplo, gracias a ellas por formar parte de mis proyectos.

A mis Amigas y Compañeras

Por esa amistad y compañerismo que surgió en esta institución. A Marylú y Gloria, a ellas gracias por haber compartido momentos de trabajo y apoyo mutuo, y por hacer los sábados un día especial.

A mis Maestros

La vocación que cada uno muestra para enseñarnos, en especial a mi asesora de Tesis por el profesionalismo, por la gran dedicación y paciencia, gracias a la Dra. Edilma Maldonado Jarquí.

Índice

Págs.

Dictamen……..……...ii

Resumen……..……..iii

Abstrac……...……...…….…iv

Agradecimiento……..……..……..v

Introducción……...……1

Capítulo 1. Diseño del proyecto..…….…..4

1.1 Antecedentes…….…….....4
1.2 Planteamiento del problema…….....7
1.3 Preguntas de investigación …….…….....11
1.4 Objetivo general,,……..12
1.5 Objetivo específico……...12
1.6 Justificación..…….....12
1.7 Metodología…….….....16
1.7.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información…...19
1.7.2 Informantes clave…….…….....21
1.7.3 Fases de la investigación……...22
1.8 Marco Contextual…….…….25

Capítulo 2. Marco referencial……28

2.1 La Escuela como organización…….…….28

2.1.1 Calidad en los centro educativos ……..……...29
2.1.2 Modalidad de Escuelas Primarias Multigrado……...…....31

2.2 La gestión en Escuelas Multigrado……,,,…..…….....32

2.2.1 La Gestión educativa en la Escuela Multigrado…….…...34
2.2.2 La Gestión escolar en la Escuela Multigrado……...34
2.2.3 La Gestión pedagógica en la Escuela Multigrado…….…....36

2.3 Docencia y directivo en Escuelas Multigrado: Una ambivalencia de funciones…….....…….....……37

2.3.1 Capacitación o actualización de docentes con comisión directiva en escuelas multigrado……..…..……38
2.3.2 Trabajo docente y directivo en un aula escolar……..…….41

Capítulo 3. Resultados del análisis……...…43

3.1 Director comisionado en una escuela multigrado…….……..43

3.1.1 ¿Qué es un docente con comisión directiva en una escuela multigrado?……...45

3.2 Funciones del Docente multigrado con comisión directiva……..……..47

3.2.1 Actividades del docente-director comisionado en una escuela multigrado……..……49

3.3 Gestión en una escuela multigrado…….…….52

3.3.1 Gestión en el salón de clases de una escuela multigrado.....54

3.4 Retos en escuelas multigrado.…….……56

3.4.1 La dirección o la pedagogía de un docente comisionado en una escuela Multigrado……....……57
3.4.2 Como aborda el docente -directivo comisionado el plan y programa en una escuela multigrado……..……59
3.4.3 Asignación de la comisión directiva a docentes multigrado…….....63

Capítulo 4. Análisis de datos……...66

4.1 La gestión escolar del maestro en una escuela multigrado……..66
4.2 Situaciones que enfrenta el docente en su quehacer como director y responsable de su grupo. …….…….....73

Conclusiones…….83

Referencias……..88

Anexos……..…91
Anexo 1 Matriz de referencias teóricas…..……..….92
Anexo 2 Guion de entrevista para el director multigrado…..……98
Anexo 3 Guion de entrevista para el docente multigrado…...……99
Anexo 4 Entrevista del director de escuela multigrado…..……..100
Anexo 5 Entrevista del docente de escuela multigrado 1……104
Anexo 6 Entrevista del docente de escuela multigrado 2……..……...…107
Anexo 7 Matriz de referentes factuales...…….…110
Anexo 8 Categorización……...….120

Introducción

La calidad educativa es un tema que contrae diferentes perspectivas ante la realidad de las escuelas de nuestro país, la diversidad de instituciones educativas, en cuanto a sus niveles y a las necesidades que cada una de ellas requieren para poder brindar un mejor servicio a la sociedad actual, y para que los futuros ciudadanos que más adelante serán parte de las generaciones puedan tener cimientos competentes ante las exigencias que en su momento se demanden. La educación pública y privada, presentan diversos escenarios que sitúan comparaciones según los resultados académicos de los estudiantes, lo que influye diferentes aspectos que los rodea e identifica. En este caso dentro de las escuelas públicas se encuentran los centros educativos alejados, los que se encuentran en zonas rurales y urbanas y que de acuerdo a su contexto las necesidades se presentan en mayor cantidad.

Razón por la cual, el siguiente trabajo de investigación tiene como finalidad dar a conocer las perspectivas en cuanto a los retos y situaciones que enfrentan los docentes-directivos de las escuelas multigrados, así como de la calidad educativa que ahí se refleja. Dando a conocer un panorama real de lo que se acontece ante las exigencias del plan y programa actual. La investigación surge a partir de la situación en donde las escuelas multigrado no existe un director efectivo, capacitado para desempeñar la función que está a cargo y de qué manera repercute en la calidad académica de los estudiantes de esa modalidad de escuelas. De tal manera que la gestión escolar y

pedagógica la realiza de una manera simultánea un mismo agente, entendiendo la importancia que tiene cada uno de esos ámbitos para el buen funcionamiento y cumplimiento del servicio que ofrece una escuela, el docente- director presenta una serie de situaciones que obstaculizan realizar una mejor práctica docente y gestora en el proceso de enseñanza – aprendizaje en los alumnos.

La estructura de la presente investigación está organizada por cuatro capítulos, que a continuación se describen:

El Capítulo 1 denominado Diseño del proyecto; es el apartado en donde se hace un concentrado de información fundamentada en un historial acerca de las escuelas multigrados y su antecedente. Se expresa la importancia y el impacto de esta temática que aporta información relevante para la educación y su calidad. Asimismo se puntualizan los objetivos de la investigación, así como la descripción de la metodología en que se basa, siendo la de carácter cualitativo, de este modo se pretende realizar un análisis del fenómeno presentado, encontrar las razones que hacen a las escuelas multigrado como aquellos espacios en donde se requiere de una mayor atención por parte del mismo sistema educativo. De acuerdo a la metodología cualitativa y con la aplicación de los instrumentos como las entrevistas, y recabar la información necesaria para posteriormente realizar una serie de análisis y dar a conocer los resultados obtenidos.

En el siguiente apartado es el Capítulo 2 Marco referencial y en ese espacio se presenta el conjunto de aportes teóricos que fundamentan con base a autores que han

trabajado acerca de la misma temática, y toda aquella información científica que le da un mayor realce a la justificación y planeamiento del problema para que éste sea tomado en cuenta como una forma de analizar la situación de las escuelas multigrado y analizar la perspectiva de la calidad educativa. La información se clasifica por temas que son referente a aspectos importantes para el análisis de la investigación, y permiten dar a conocer la teoría ante el funcionamiento de una institución educativa en una escuela multigrado.

En el Capítulo 3, se presentan los resultados obtenidos en la metodología de la investigación cualitativa, de acuerdo a los instrumentos de recolección de datos proporcionados por los informantes claves, parte fundamental de este proyecto de investigación en donde se da conocer los testimonios, que de manera anticipada se organizó y se establecieron fechas para su aplicación, así como el acceso al campo, que en este caso fue a una escuela multigrado, así como las acciones que forman parte del análisis de datos y la concentración de lo más importante para aportar a la finalidad de esta investigación.

Dentro del Capítulo 4, se da a conocer los resultados obtenidos una vez realizado el análisis de datos y de experiencia propia de la perspectiva real que acontece en las escuelas multigrado con el propósito de dar a conocer también las propuestas que podrían coadyuvar a la mejora de la calidad en el proceso de la enseñanza –aprendizaje en las zonas rurales y más necesitadas.

Capítulo 1. El diseño del proyecto.

1.1 Antecedentes

Cada centro educativo tiene una particularidad en la forma de trabajar y de organizarse, varían las situaciones y quehaceres que surgen día a día. Las Escuelas Multigrado pertenecen al espacio geográfico situadas en comunidades rurales indígenas, rurales o en lugares cercanos a las zonas urbanas en donde existe vulnerabilidad en situaciones económicas, sociales y culturales, donde el docente trabaja con más de dos grados de manera simultánea, muy diferente a una escuela que se encuentra en una zona urbana, que incluso también carece de calidad educativa según sea el contexto en que este ubicado y a los factores que intervienen.

En la época del porfiriato, la desigualdad social se presentó en el ámbito educativo, en los cambios de la Revolución Social del año 1910 había más posibilidades de estudiar para quienes se encontraban en una posición económica privilegiada y gozar de la educación. Limitando el acceso a la educación a las comunidades rurales e indígenas de nuestro país, provocando el analfabetismo.

La Revista e- Formadores, proporciona información acerca de las Escuelas Rurales Mexicanas. Cuando surgió la Secretaría de Educación Pública en 1921, con José Vasconcelos como titular de la dependencia en donde se organizaba y comenzaba con Escuelas Rurales, hubieron grandes colaboradores que hicieron aportaciones en la

Educación Rural, quienes se preocuparon por la equidad educativa que deberían contar las escuelas en ese espacio geográfico apartado.

En aquellos tiempos, los cambios que surgieron en la Revolución Mexicana dieron origen a nuevas ideas para la educación en lugares apartados, en aquellos espacios en donde nunca había llegado ningún maestro. Dando interés y origen a la Educación Rural Mexicana.

Uno de los ideólogos más importantes de la Educación Rural fue el Maestro Rafael Ramírez, quién se enfocó en los "métodos naturales", favoreciendo la enseñanza en contextos rurales y trabajar sobre las experiencias de los alumnos de una comunidad rural o indígena.

> Para poner en práctica esta idea, en un país esencialmente rural, era necesario llevar la educación al campo, a los valles y las montañas, a los pueblos más pequeños y distantes, ahí donde nunca había llegado el maestro. Así nació la escuela rural mexicana, como un servicio adecuado a las características del país en ese momento (Ranguel,2006, p.170).

Comenzar a tomar en cuenta las condiciones de las escuelas rurales, como aquellos espacios vulnerables, diferenciar las características de una escuela urbana a una escuela rural. Desde esos tiempos y actualmente las escuelas rurales han tenido deficiencias y falta de apoyo tanto para los alumnos y maestros. Los maestros fueron trabajando de acuerdo a las necesidades de los alumnos y de la sociedad como tal, para mejorar las actividades en las que se dedican, todos se encuentran inmersos en el trabajo del campo, padres e hijos tienen que trabajar para poder solventar su economía y necesidades básicas.

Según la información del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) en lo que respecta a las escuelas primarias multigrado existe modelo educativo corresponde a los cursos comunitarios del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE), a las primarias del Proyecto de Atención Educativa a la Población Indígena (PAEPI) y a los planteles inscritos en el Proyecto de Atención Educativa a la Población Infantil Agrícola Migrante (PAEPIAM). Tantas gestiones por realizar y el docente requiere de lo que no hay en las escuelas de esta modalidad, ayuda administrativa quien se encargue de poder llevar el control y gestión sin tener que desatender a los grupos de los cuales está a cargo.

La desigualdad que se presenta en la educación va más allá de lo que a simple vista nos podemos dar cuenta, incluso entre las escuelas urbanas según sea su organización administrativa es la manera en cómo puede prosperar. Quedando las escuelas rurales e indígenas como aquellas en donde difícilmente un maestro puede quedarse el tiempo suficiente.

Las funciones de dos agentes educativos son diferentes, como lo son el director y maestro de grupo, sin embargo las cargas administrativas en las escuelas multigrado no se reduce, existiendo así un deterioro en el proceso de la gestión escolar o al trabajo docente del maestro frente al grupo.

1.2 Planteamiento del problema

Actualmente la situación y calidad educativa en México ha sido un tema de análisis y lo seguirá siendo hasta no ver resultados favorables, sobre todo para quienes se encuentran como docentes frente a grupo de Educación Primaria.

En la educación existen tipos de organización de las escuelas primarias, por lo tanto, requieren de diferentes ideas y estrategias que tengan como la finalidad buscar el beneficio de las instituciones educativas. Sin embargo de acuerdo con la clasificación de los centros de estudios, es evidente la desigualdad de gestiones que existen en ellos. Para la gestión en un centro educativo se necesita de un profesional capacitado y con experiencia para la solución de los problemas que suceden en el entorno educativo.

Es de gran interés saber cómo se trabaja en las escuelas y ver la realidad, difícilmente los medios de comunicación dan un panorama de las situaciones que se vive día a día en las diferentes modalidades de los centros educativos, pero sobre todo en aquellas escuelas rurales en donde el rezago es mayor y la falta de apoyo son más que escasos. Razones por el cual se realiza esta investigación, para dar una perspectiva real de lo que acontece en esas zonas.

Dentro de la organización de las escuelas primarias se encuentran las denominadas Multigrados, en donde el docente además de atender a dos o más grados de manera simultánea debe de hacerse responsable de los cargos administrativos y gestiones que implican en el quehacer de una institución educativa.

De acuerdo con las experiencias de la docente en escuela multigrado menciona que:

> "*las escuelas multigrados, cada vez más han sido olvidadas, si bien pertenecen a una zona y sector, no se le ha dado un seguimiento a la forma de trabajo curricular y gestión en la infraestructura. Porqué son las escuelas más necesitadas en sus diferentes ámbitos"*

Considerando este testimonio, las necesidades de las escuelas multigrados se reflejan no solo en lo curricular, sino que existen aspectos que pueden tomarse en cuenta con la finalidad de mejorar la calidad educativa de los alumnos.

Es indispensable reconocer que el hecho de ser escuela multigrados no tiene que ser sinónimo de mala educación, sino por el contrario ver un área de oportunidad para poder mejorar independientemente de ser escuelas multigrados, porque desde ese sentido se entiende como un lugar en donde se escasea diferentes tipos de recursos y que de una manera inclusiva y equitativa deben de recibir la misma atención por parte de las autoridades correspondientes.

Es de suma importancia conocer la calidad educativa que reciben los alumnos de las Escuelas Multigrado, refiriéndose de manera justa y equitativa. Las situaciones y los factores que afectan y provocan una buena gestión en escuelas multigrado sin duda son situaciones políticas que además de la carga administrativa que el docente tiene.

En otros países, las escuelas multigrado han tenido avances, tales como Chile, Perú, Colombia, entre otros, dentro de la reflexión que menciona Vargas (2003).

> Los países con Escuelas Multigrado Innovada EMI, tienen su sustento en que las escuelas Multigrado pueden potencialmente ofrecer alternativas

> de una educación de calidad porque su estructura, oferta de varios grados en una misma aula de clase, permite un enriquecimiento educativo basado en la diversidad y en el respeto de los distintos ritmos de aprendizaje de niños y niñas. (p. 11)

Es importante hacer el análisis del porque se observa poco el interés en las Escuelas Multigrado que existen en este país, cuando en otros lugares se ve el potencial de este tipo de modalidades, se debe siempre partir en considerar las características del sistema educativo, pero precisamente está ahí las razones por el cual se le debe de dar seguimiento y el apoyo pertinente, así como los aspectos a cambiar en esta modalidad para favorecer la educación rural.

Tomando en cuenta las opiniones de los docentes de primaria multigrado, enfatizan en que:

> "como *en todo ámbito de la sociedad quisiéramos poder estar en un nivel superior al que estamos, teóricamente una escuela multigrado tiene muchas ventajas para la mejora del aprendizaje de los niños. Pero al tratar de comparar y poder nivelar la educación a una buena calidad se debe de considerar las necesidades de nuestro Estado, de nuestro país e invertir en la educación para tener resultados favorables"*

Para que una institución educativa o cualquier empresa de alguna índole puedan cumplir con sus propósitos y objetivos establecidos, necesita de una serie de estrategias aplicadas en un proceso determinado para la solución y búsqueda de la mejora de las instituciones u organizaciones.

Desafortunadamente éstas son escuelas que requieren el mayor apoyo de manera económica para la infraestructura, materiales didácticos para los alumnos y todo aquello que necesita una Escuela Multigrado, debido a que este tipo de modalidad tiene una gran cantidad de carencias. Y a pesar de todas esas necesidades que afectan a la calidad educativa, han sido las más abandonadas por el sistema educativo al no brindarles el apoyo pertinente.

> Las escuelas de organización multigrado son aquellas en las que un docente atiende a más de un grado. Están presentes en localidades pequeñas, donde se considera que no hay suficientes alumnos para que sea costeable conformar un grupo para cada grado. En ellas, por lo general, no existe otro personal que el maestro o maestros, con lo cual estos asumen también las funciones directivas, administrativas y de mantenimiento, entre otras. (Estrada, 2015, p. 44)

La igualdad y equidad son desafíos que se presentan en cualquier modalidad de las escuelas primarias de México, pero definitivamente nada comparado con las escuelas rurales en donde la mayoría de las escuelas de modalidad multigrado se encuentran y donde el trabajo docente es de doble esfuerzo, porque se encarga de lograr que sus alumnos tengan un aprendizaje significativo así como la gestión y administración de la dirección de la escuela, estas situaciones son factores que resultan afectar a la calidad educativa de los centros educativos de ese tipo de modalidad.

En México, según la información El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, (INNE, 2014) hay un porcentaje total de 44% de Escuelas Multigrado, es una gran cantidad de escuelas en las cuales es casi inexistente la calidad educativa, por muchos factores no se puede culpar a un docente por ello, si no que políticamente con el

tipo de sistema educativo que deja a un lado la importancia para trabajar en la mejoría de las escuelas. A pesar de que existen propuestas y proyectos para el trabajo de este tipo de centros educativos no se ha podido observar que la calidad educativa se eleve de manera considerable.

De acuerdo a la información que brinda Educación Futura Periodismo en Internet, Robledo, R. (2017). "reflexionar sobre el acompañamiento y apoyo técnico pedagógico que requiere los maestros para la mejora de su práctica docente y aún más si son de recién ingreso al sistema educativo." (párr.1). Se debe de considerar el trabajo arduo que implica en el quehacer de los docentes que trabajan en Escuelas Multigrado, el maestro además de sus conocimientos teóricos, la práctica y la experiencia hace de un docente un experto en su profesión, para quién es de nuevo ingreso es mayor el esfuerzo, en las instituciones formadores de docentes no está establecido la enseñanza de la resolución a los conflictos que surgen en la vida diaria dentro de una escuela, mucho menos como atender el área directiva y lo que implica su gestión como tal en una Escuela Multigrado.

1.3 Preguntas De Investigación

- ¿Cómo lleva a cabo la gestión escolar el maestro de una escuela multigrado?
- ¿Cuáles son las situaciones que enfrenta el docente en su quehacer como responsable de los grupos y su comisión de director?

1.4 Objetivo general

Conocer entre el ser docente y directivo, la duplicidad de funciones en una escuela multigrado.

1.5 Objetivos específicos

- Analizar cómo lleva a cabo la gestión escolar el maestro de una escuela multigrado.
- Identificar cuáles son las situaciones que enfrenta el docente en su quehacer como director y responsable de su grupo

1.6 Justificación

Los obstáculos que surgen y se presentan a los docentes en las Escuelas Multigrado con respecto a lo didáctico, a las clases para más de dos grados de manera simultánea con el propósito de lograr que sus alumnos obtengan un aprendizaje significativo, así como la gestión de la dirección, son a la vez retos y desafíos porque tienen el compromiso de cumplir con ambas partes.

La siguiente investigación tiene como relevancia social en el sentido en que es un tema educativo en donde los principales involucrados son los alumnos y maestros de primaria modalidad multigrado, analizar este tipo de indagación permite examinar las

situaciones en que una escuela multigrado atraviesa en el margen de alcanzar la calidad educativa, tener una perspectiva para que en algún momento dado, los niños de una escuela multigrado puedan tener una mejor calidad educativa con el apoyo de los agentes principales de la escuela multigrado, debido a que es difícil entender lo que realmente sucede en este tipo de modalidades cuando los docentes con grupos tienen una comisión directiva. La forma en cómo lleva a cabo dos funciones distintas en una escuela repercute de manera favorable o no a la calidad educativa.

Si un docente en esta modalidad atiende a sus alumnos y descuida la gestión directiva, o de manera viceversa atiende la gestión directiva y descuida a sus alumnos, o simplemente realiza un trabajo de manera neutral. En la mayoría de las escuelas de modalidad completa, hay maestros de Educación Artística y Educación Física, en estos tiempos libres algunos de los docentes frente al grupo aprovechan el poco tiempo en que los alumnos están en otras clases para poder resolver y realizar trabajos que el director este solicitando en un momento determinado. Sin embargo, el docente de las Escuelas Multigrado no cuenta con este tiempo extra, debido a que ellos también tienen a cargo de esas dos asignaturas que por lo general en la otra modalidad las tiene otros maestros, y aun así hasta los maestros de escuelas completas tienden a tener el problema del factor tiempo, que es de menos imaginarse en las escuelas multigrados. Por estas razones es necesario darle la importancia a las situaciones que ocurren en las Escuelas Multigrado con respecto al docente con comisión directiva y poder dar a conocer los resultados obtenidos con la finalidad de hacer un análisis ante la situación y la perspectiva de las

escuelas multigrado y posiblemente dar algún seguimiento según sean los resultados obtenidos.

Es significativo considerar esta investigación porqué la escuela multigrado ha prevalecido desde tiempo atrás sin darle la importancia debida de lo que allí acontece, actualmente la educación se mide de manera general sin conocer causas y consecuencias en el contexto en que se encuentran los alumnos, la escuela y su modalidad. Además, es hacer conciencia y apoyar las ideas que aportan mejoría a la educación.

En la información que brinda (Procesos Educativos y Gestión INEE, 2017) haciendo énfasis en donde "se otorga el servicio educativo a poblaciones de escolares asentadas en localidades rurales e indígenas aisladas, las cuales poseen altos índices de marginación social y económica, , y donde la asignación de un docente para cada grado con grupos de estudiantes muy reducidos resulta muy costoso" (parr.5) y desde ese punto crítico se puede analizar las condiciones en que se encuentran estás escuelas, desde un inicio lo contemplan de tal manera en no hacer gastos para poder cubrir maestros para cada grado porque precisamente no hay alumnado que cumpla con la matrícula para que pueda ser así, por otra parte se sigue desconsiderando muy poco apoyo a este tipo de modalidad, de igual forma su contexto y costumbres podría ser parte de los factores que intervienen en una buena gestión escolar.

Darle la importancia a la gestión escolar en las escuelas multigrado es considerar que no solo depende de los maestros comisionados, ni de los pocos maestros que estén en una escuela, dependen de varios factores, depende del lugar en donde está inmersa la

comunidad, los modelos y/o propuestas, el cambio tiene que ser de manera social, que haya convivencia entre el triángulo de la escuela alumnos y autoridades correspondientes.

Ortega Estrada, F J; (2008) consideran que:

> Ningún modelo de gestión escolar por sí solo cuenta con todos los elementos para generar un cambio sustancial en los centros educativos. Por ser la escuela una estructura multidimensional, sujeta a la interacción de complejas variables, la intervención requiere modelos que incorporen suficientes componentes." (p.76).

Sobre todo cuando ahora en el sistema educativo ha habido cambios con relación a La Reforma Educativa promulgada en México en el año 2013 tuvo como centro de atención a los maestros, y porque no enfocarse también en las condiciones de escuelas rurales como si no fueran distintas a las escuelas urbanas y de organización completa, además de no considerar el trabajo extra de los docentes.

Las escuelas multigrado pasan por diversas situaciones, en donde es necesario el liderazgo y convivencia sana entre los agentes involucrados en la institución, los alumnos, maestros y comunidad, para resolver y actuar ante cualquier circunstancias que se presente en el contexto escolar.

> Una de las características más relevantes del liderazgo, desde la perspectiva de una gestión de calidad, es la capacidad de generar ambientes al interior de la organización que alienten la innovación, de tal manera que todos sus miembros se sientan motivados a aportar ideas para el mejoramiento continuo en todos los ámbitos de la gestión. (Murillo, 2006, p. 11)

Sin embargo, a los docentes que tienen la comisión de la dirección les falta quien los motive a realizar un mejor trabajo, estar en un ambiente de convivencia para compartir ideas y pueda generar alguna innovación con la motivación de que siendo líder puede lograr cambios con el apoyo de los docentes con quienes trabaja.

Por lo que se refiere, en esta investigación se podrá realizar un análisis según sean los resultados obtenidos para el beneficio de los maestros al tener herramientas para la enseñanza y aprendizaje, al mostrar un panorama real de lo que acontece el trabajo en las escuelas multigrado cuando se atienden a más de dos grupos y aparte tiene la comisión de la dirección. Todo lo anterior de acuerdo con el análisis de los resultados de las entrevistas, basada en una aplicación metodología cualitativa para poder examinar las situaciones reales en el quehacer de los docentes multigrado con comisión directiva.

1.7 Metodología

Antes de comenzar con la investigación, es importante tomar en cuenta la metodología a utilizar para poder identificar el proceso por el cual tiene que pasar, y obtener con éxito el propósito de dar las respuestas a la indagación, describiendo los eventos y hechos ocurridos en las situaciones que se presentan en una Escuela Primaria de modalidad multigrado.

De acuerdo con la información que brinda Castaño y Quecedo (2002). "El término metodología hace referencia al modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas, a la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos teóricos y

perspectivas, y nuestros propósitos, nos llevan a seleccionar una u otra metodología." (p.7). De acuerdo con lo anterior, la metodología es fundamental a la hora de poner en marcha la ejecución de la investigación y la búsqueda de las respuestas a nuestras preguntas planteadas en la investigación.

Motivo por el cual esta investigación tiene como base, la metodología cualitativa, porque al elegirla se pretende aplicar la comprensión del fenómeno social ocurrido en una escuela multigrado, interactuando mediante la aplicación del instrumento de la entrevista, contextualizando el quehacer de un docente multigrado con comisión directiva. Así mismo proporcionar respuestas y/o conclusión de la investigación al momento de recabar la información adecuada para poder hacer un análisis. Todo lo anterior para conocer y entender el panorama de lo que acontece, saber el cómo y el porqué de un fenómeno social tan importante como lo son las escuelas multigrados.

La metodología cualitativa es la que orienta la búsqueda, para una solución en el cumplimiento de objetivos, la cual requiere actividades centrales para obtener un logro. Generalizando dos actividades principales, en primer lugar, está la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos e información que permitirán ampliar y profundizar el estudio, principalmente de entrevistas semiestructuradas logrando así la segunda actividad que consiste en la categorización e interpretación.

El enfoque de este proceso de investigación da respuesta a las interrogantes, armando una serie de rompecabezas que llevan como finalidad hacer un análisis de todo aquello que ocupa y preocupa ante lo que se acontece en una escuela multigrado. Decidir

el método, es la base para la estructuración del trabajo de investigación a realizar, así mismo poder proporcionar como resultado un análisis detallado y una reconstrucción de la realidad.

Bisquerra (2004) menciona que "Los métodos cualitativos no manipulan ni "controlan", sino que relatan hechos y han demostrado ser efectivos para estudiar la vida de las personas, la historia, el comportamiento organizacional, los movimientos sociales y las relaciones de interacción" (p. 293).

La información que da a conocer un investigador cualitativo es precisamente la importancia y validez en su investigación. Existe una gran relación entre la información con que proporciona y lo que la gente realmente dice y hace, porque se envuelve en el contexto, en este caso en las escuelas multigrados.

La situación que se presenta en esta investigación es tema para indagar sobre las razones por el cual el problema es originado, sobre los hechos que acontece y las consecuencias que repercute, por ese motivo es importante considerar la metodología cualitativa, para comprobar hechos y la forma en cómo las personas actúan ante el suceso presentado.

La investigación está basada por del paradigma interpretativo, el cual tuvo como objetivo comprender e interpretar las situaciones, de manera cualitativa por medio de un estudio de caso para lograr la obtención y análisis de datos.

Estudiar una situación dentro de una escuela multigrado parece ser un trabajo complejo debido a que se toman en cuenta la conducta de las personas y los diferentes

puntos de vista que cada individuo tiene, la manera en cómo se relacionan y socializan sus ideales dentro de una institución.

Según Bisquerra (2004) "El estudio de caso es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación…" (p.309). Es decir, que el investigador cualitativo debe de interpretar los hechos observados, por medio de técnicas e instrumentos para la recopilación de la información de acuerdo con sus propósitos, además es una forma de acercarse a la realidad ante la situación presentada, se trata de recabar la mayor información posible, proporcionando flexibilidad en la interacción con las personas involucradas en la investigación en este caso los docentes multigrado.

1.7.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información

En este apartado se describen las técnicas que se utilizaron para poder obtener la información acorde a los objetivos que se plantearon desde el inicio, cada tipo de metodología tiene herramientas para que los datos sean los más adecuados, y así poder desarrollar y realizar un buen análisis de la problemática presentada.

Con respecto a la técnica que se utilizó en esta investigación fue la entrevista semiestructurada, dado que este tipo de técnica ofrece una flexibilidad para ajustar las preguntas al entrevistado, lo que permite la posibilidad de adaptarse al momento de la conversación, con la finalidad de no desviarse del propósito y profundizar el tema principal.

Para la entrevista se elaboró el propósito, la cantidad de personas a quienes se aplicó la entrevista, se organizó y se planearon las preguntas.

Bisquerra (2004) menciona que: "La entrevista es una técnica cuyo objetivo es obtener información de forma oral y personalizada, sobre acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de las personas… en relación a lo que se está estudiando" (p.336). Esto quiere decir que al aplicar la entrevista proporciona una información valiosa, la cual es de gran apoyo para el análisis e interpretación de los hechos ocurridos, las preguntas son elaboradas en función al tema o problemática presentada.

El guión de preguntas de la entrevista es el instrumento de la entrevista. De igual forma hace referencia a las modalidades o tipos de entrevistas como instrumento, para la recolección de la información se puede elegir estructurada, no estructuradas, semi–estructuradas. Bisquerra (2004) comenta que "Las entrevistas semiestructuradas parten de un guión que determina de antemano cual es la información relevante que se necesita obtener" (p. 337). Por consiguiente, al tener las respuestas de las preguntas se realiza la integración y registro de la información para llevarla a su análisis.

Las preguntas para el guión de entrevista fueron estructuradas y agrupadas por categorías, con base a los objetivos del estudio. Además, fueron planteadas de forma breve y comprensible, de tal forma que los entrevistados las entiendan de la misma manera con la finalidad de obtener la información que se requiere.

1.7.2 Informantes clave

Para esta investigación fue necesario aplicar las entrevistas a los agentes que colaboraron en el logro de los objetivos planteados, en una escuela multigrado tridocente, quienes fueron los informantes clave quienes proporcionaron información valiosa para continuar con el proyecto.

(Zelditch en Goetz J. P. y LeCompte M. D, 1988) "Los informantes claves son individuos en posición de conocimientos *status* o destrezas comunicativas y que están dispuestos a cooperar con el investigar." (p. 134). Para esta investigación fueron tres informantes principales quienes son miembros de una escuela multigrado, contexto en el que se basa esta investigación.

Los informantes clave son maestros que trabajan en una escuela primaria modalidad multigrado tridocente, es decir cada docente atiende dos grados de manera simultánea y uno de ellos con la comisión de director. Cumpliendo con las características de más de 5 años de experiencia, lo que ayuda a dar respuesta e información importante ante las interrogantes. Lo agentes tuvieron la disponibilidad del tiempo para poder responder a las preguntas de la entrevista, con mucha información y experiencia por compartir además son los principales informantes y los más adecuados para brindar los datos necesarios según los objetivos de esta investigación.

De esta manera se buscó obtener la mayor información por medio de preguntas apropiadas y estructuras que permitieron dar como respuesta amplia todo aquello que fue útil para el análisis e interpretación.

1.7.3 Fases de la investigación

Con el cumplimiento la metodología de investigación cualitativa como trabajo arduo con una serie de procesos continuos, encaminados a encontrar las respuestas ante el propósito de este trabajo y de acuerdo con Rodríguez, Gil, García (1996) en un proyecto propone la investigación en cuatro etapas: etapa preoperatoria, etapa de trabajo de campo, etapa analítica y etapa informativa; que a continuación se describen:

La investigación se consideró en primer lugar de acuerdo con un problema y con base a los conocimientos, experiencia y de las fuentes teóricas sobre las escuelas multigrado en este caso.

> Con respecto a la primera fase Rodríguez, Gil, García (1996) mencionan que en la primera etapa el investigador, tomando como base su propia formación, investigadora sus conocimientos y experiencias sobre los fenómenos educativos y, claro está, su propia ideología, intentará establecer el marco teórico- conceptual desde el que parte la investigación.(p.65)

En la fase preoperatoria según lo anterior descrito, fue la primer parte de este trabajo de investigación, en dónde se integró a través de la información basada en teoría y al mismo tiempo en lo experiencial de la práctica educativa, es decir, los conocimientos teóricos y experiencias que el investigador posee, comprendiendo la parte del diseño del proyecto donde se plasmó la justificación, el planteamiento del problema y los objetivos y preguntas entorno a los propósitos de la investigación.

La segunda fase fue el trabajo de campo, proceso en donde se llevó a cabo los pasos para poder obtener la información fundamental para el estudio, en este caso se

realizó en una escuela primaria rural de nivel básico de modalidad tridocente en donde se aplicó las entrevistas semiestructuradas al docente multigrado frente a dos grupos y con comisión directiva y a dos docentes que atienden dos grupos en la escuela primaria rural Miguel Hidalgo y Costilla, quienes por poseer cualidades como la experiencia y las aptitudes para enriquecer la investigación, se tomó en cuenta la organización con los informantes clave para tener el acceso a la escuela y las herramientas a utilizar para agilizar y hacer un mejor concentrado de la entrevista como lo fue una grabadora de voz y de esta manera poder ejecutar la recolección de datos, creando un ambiente favorable y en una fecha y horario que permitieron atender las interrogantes para la obtención de la información primaria.

> Rodríguez, et al. (1996) El acceso del campo supone se entiende como un proceso por el que el investigador va accediendo progresivamente a la información fundamentales para su estudio. En un primer momento el acceso al campo supone simplemente un permiso que hace posible entrar en una escuela o una clase… pero más tarde llega a significar la posibilidad de recoger un tipo de información que los participantes sólo proporcionan. (p.72)

En lo que respecta a la tercera fase de la investigación fue la analítica donde se analizó toda la información que se obtuvo de las fases anteriores, las experiencias, la teoría y los resultados de la información recaba en las entrevistas, se llevó a cabo un proceso realizado con un cierto grado de sistematización que, a veces, permaneció implícita en las decisiones del investigador , en esta parte con el análisis de datos mediante la matriz factual permitió ordenar y examinar la información que ha medida se fue obteniendo. Con la intención de seleccionar de manera analítica aquello que

encamine a los propósitos de la investigación, del mismo modo se presentó una disposición y transformación de datos al realizar una constatación de la información teórica y empírica.

> Lo anterior referente a la tercera fase analítica, de acuerdo a Rodríguez, et al. (1996) menciona que es un proceso realizado con un cierto grado de sistematización, que a veces, permanece implícitas en las actuaciones emprendidas por el investigador. En este sentido, resulta difícil hablar de un estrategia o procedimiento general de análisis de datos cualitativos.(p.75)

La última fase de la investigación fue la informativa donde se integró el resultado del trabajo de campo y el análisis de todos los elementos que conforman el proyecto de investigación, se transmitió los hallazgos obtenidos, así como de la constatación del análisis exhaustivo que llevo a cabo.

> Rodríguez, et al. (1996) comentan que el resultado de investigación culmina con la presentación y difusión de los resultados. De esta forma el investigador no solo llega a alcanzar una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio, sino que comparte esa comprensión con los demás. El informe cualitativo debe ser un argumento convincente… el investigador cualitativo puede verse como un incansable critico interpretativo. (p.76)

De tal manera que el investigador debe dar a conocer la interpretación de los datos de una manera propia después de haberse enriquecido con la gama de información y análisis con la finalidad de expandir una postura interpretativa de acuerdo con el propósito de la investigación.

Por medio de las matrices factuales y cuadro de categorizaciones se organizó y se realizó un concentrado de la información recabada por medio de las entrevistas para seleccionar las más enfocadas a la finalidad de la investigación de este proyecto. De tal manera que el análisis fue fundamentado por los informantes clave.

1.8 Marco contextual

El proyecto de investigación dió inicio en una escuela primaria rural de una comunidad situada en el municipio de Cárdenas del estado de Tabasco. Debido a su ubicación geográfica, el acceso a ella presenta dificultades, de acuerdo con su lejanía se recorre una larga distancia para poder llegar al centro del municipio, los pocos transportes no se dan abasto para contar con corridas en horarios continuas y por lo regular son pocos los pasajeros quienes por diferentes motivos salen de su comunidad. El clima predominante es cálido húmedo con lluvias en verano, este último afecta a la comunidad con inundaciones, afectando a la comunidad en general como las cosechas y a los animales en crianza.

Tiene una población aproximada de 639 personas, de cuales 313 son masculinos y 326 femeninas. Los ciudadanos se dividen en 333 menores de edad y 306 adultos, de cuales 40 tienen más de 60 años. Su estructura económica y los ingresos de las familias se basa en los trabajos de campo en la siembra y cosecha de cañas y de cacao, de la crianza de animales como pollos, pavos, cerdos y vacas., forma parte del quehacer de los habitantes de la comunidad. Algunas de las familias cuentan con el programa federal

PROSPERA, la cual también es un ingreso y apoyo a los estudiantes los servicios públicos básicos con que cuenta la comunidad es la luz y agua potable. El nivel de estudio con el que cuentan los padres de familia es de un 72% que concluyó la educación primaria, 20% terminó la secundaria y el 8% no tiene terminada la educación primaria. Motivo por el cual la mayoría de los jefes de familia son campesinos, las madres de familia son amas de casa y con trabajo en crianza de animales. Cerca de la institución educativa solo está el Centro de Salud y tienda comunitaria CONASUPO la cuál es la tienda principal de la comunidad, solo existe una papelería la cual escasea en su mercancía.

El centro educativo se encuentra a más de 3 km de distancia de los lugares de donde vive la mayoría de los alumnos y gran parte de ellos utilizan las bicicletas, se tiene que recorrer un largo camino que en su mayoría es terracería, otros se dirigen caminando lo que aumenta el tiempo en llegar a la escuela, en los días de lluvia los alumnos no asisten, debido a que el camino que transitan se ve afectada, además que la mayoría atraviesa un arroyo. De manera general existe muy poco transporte de la cabecera municipal hasta la comunidad y viceversa y por lo regular son pocos los pasajeros quienes por diferentes motivos salen de su comunidad.

La escuela primaria rural federal Miguel Hidalgo y Costilla pertenece a una zona rural, de modalidad multigrado con organización tridocente, es decir, cuenta con tres docentes atendiendo cada ciclo; siendo el primer ciclo con 1°y 2°, segundo ciclo con 3° y 4°, tercer ciclo con 5° y 6°. Además la docente del segundo ciclo tiene a cargo la dirección de la escuela. Detrás de ella se encuentra el rio Naranjeño lo, que provoca

inundaciones en su mayoría en temporadas de verano afectando las clases de los niños. Cuenta con una infraestructura antigua, tres salones en función, un salón de usos múltiples, un espacio para el desayunador de los alumnos, baños para alumnos y aparte para docentes, además de un espacio cívico y recreativo sin techado y con un gran espacio de áreas verdes donde se incluye árboles de plátanos, de guanábanas, palmeras y una gran diversidad de vegetación.

Los salones de clases son espacios reducidos y no cuentan con mobiliario completo, aunado a esto la escuela presenta una remodelación en dos salones, los cuales cuentan con ventiladores de techo, sin embargo, la cantidad de alumnos no tiene un espacio adecuado para llevar a cabo diversas actividades escolares. Los niños de la escuela pertenecen a familias en su mayoría analfabetas, con ingresos económicos bajos, lo que repercute en la insuficiencia de los materiales didácticos a utilizar. A las reuniones generales y grupales asisten las madres de familia que disponen de más tiempo, sin embargo la participación y rol de manera general por parte de los padres de familia en apoyo a las actividades escolares de sus hijos fuera y dentro de la escuela es escaso. Las costumbres y tradiciones que tiene la comunidad en ocasiones suelen afectar en las asistencias de algunos alumnos.

Dos de los docentes de la escuela primaria tienen una formación en Escuelas Normales y con una experiencia de más de 25 años de servicio en escuelas multigrados, dos maestros frente a grupo y un director comisionado quienes son los informantes clave para la búsqueda de información de esta investigación.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 La Escuela como organización.

Toda institución u organización oferta un producto y/o servicio, en el caso de la escuela, ofrece el servicio de la educación a los alumnos para el desarrollo de su aprendizaje. Según Martínez L. (2012). "Las organizaciones educativas buscan dar un servicio que brinde el cumplimiento de estas necesidades a la sociedad que lo solicita" (p,12). De acuerdo a lo anterior, siendo la escuela aquella institución que busca satisfacer las necesidades del proceso de enseñanza- aprendizaje que la sociedad requiere con el paso del tiempo.

En la escuela ocurre un sinfín de situaciones que está relacionado con la enseñanza – aprendizaje de los alumnos de igual forma con diferentes aspectos que involucran a la sociedad en la que se encuentra inmersa. De tal manera que, una de las funciones que tiene un centro educativo es brindar las herramientas necesarias para que en un futuro a corto y largo plazo los alumnos puedan desarrollar capacidades que le permitan desenvolverse en la vida diaria que la sociedad solicite.

Para lograr lo antes mencionado y según la administración educativa, es necesario considerar puntos claves para que una institución pueda funcionar y brindar un servicio o producto de calidad. De acuerdo a Martínez L. (2012) " la administración es el proceso que estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional". (p.10), refiriéndose a

que se necesita un centro educativo de calidad, que pueda brindar lo necesario para que pueda ser un servicio de calidad en la enseñanza y aprendizajes de los alumnos, quienes son los clientes directos de la "empresa" llamada escuela.

De acuerdo a las exigencias en el ámbito educativo, es la manera en que se va requiriendo de las innovaciones en el quehacer educativo, para ofrecer un mejor servicio a los clientes, que este caso son los alumnos. Senge en Cortés, (2009) define "la institución educativa como instituciones sociales bajo tensión que necesitan evolucionar" (p 111). Según lo anterior, es evidente que con el paso del tiempo las exigencias en cualquier ámbito de una organización, se requiere estar a la vanguardia en lo que se ofrece para obtener resultados favorables. Es entonces la calidad uno de los aspectos que los padres de familia toman muy en cuenta a la hora de elegir la escuela para sus hijos.

2.1.1 Calidad en los centros educativos

En lo que se refiere a la calidad de una escuela como organización y del servicio que oferta, se trata de buscar la excelencia en lo que ofrece. Los resultados deben de cubrir las expectativas de quienes reciben dicho servicio o producto. Es por ello que, el servicio educativo básico debe de estar en condiciones y en calidad de brindar lo mejor para que los estudiantes desarrollen las capacidades que les permitan desenvolverse en lo que una sociedad demanda con el paso del tiempo y de acuerdo a sus exigencias.

Es así como la escuela tiene como principal requisito tener calidad en el proceso de la enseñanza-aprendizaje de los alumnos, actividades culturales y extracurriculares además de la infraestructura y servicios básicos. De acuerdo a Cortés (2009) "La calidad es un concepto que está en permanente evolución, para cada organización tendrá un significado particular que le permitirá desarrollar procesos para alcanzar un mejoramiento en todos los aspectos que en ella se establezcan" (p.107) De esta manera se entiende que las escuelas deben de estar en constante innovación, refiriéndose a todo aquello que esté en relación a la cuestión de calidad; infraestructura, actualización y capacitación de los docentes, gestión de la dirección para brindar un servicio de calidad en el proceso de enseñanza -aprendizaje. La innovación debe de ser de manera constante, con el paso del tiempo todo cambia, y se necesita estar en la vanguardia ante los que va sucediendo, por otra parte, mencionar que cada institución tiene prioridades en lo que ofrece e innova.

La calidad ha sido un factor preocupante, a simple vista es evidente que la realidad en las escuelas mexicanas no se consigue tener una calidad competente, que depende mucho de todo un sistema educativo, y si bien se ha tenido avances, hay menos analfabetas pero la cobertura de recursos y apoyos para las escuelas es ineficiente y no es equitativo.

2.1.2 Modalidad de Escuelas Primarias Multigrado

Una de las carencias que presenta la educación se encuentran en escuelas apartadas o las escuelas rurales, tipo de escuelas que no cuentan con el apoyo suficiente para elevar la calidad educativa. Por otra parte, las escuelas que se encuentran en zonas urbanas también tienen muchas necesidades en diversos aspectos, situación por la cuál es de gran importancia analizar y concientizar sobre la verdadera perspectiva de las escuelas más necesitadas.

Existe una variedad en la organización de las escuelas en el nivel básico, las escuelas completas son aquellas en donde cada grupo es atendido por un docente. Por otro lado está la clasificación que pertenece a la modalidad multigrado, éstas son aquellas en donde un docente atiende a más de un grupo, y desde este sentido se entiende la gran labor que tienen los docentes de escuelas multigrado. Vargas T. (2003) menciona que es "Cuando hablamos de escuelas multigrado estamos hablando de un tipo de escuela donde el profesor enseña dos o más grados simultáneamente en una misma aula de clase." (p.10)

Tratar sobre el tema de escuelas multigrado, es hacerlo también de las escuelas rurales, estás se encuentran en una zona geográfica poco accesible con situaciones económicas desfavorables, la mayoría aparte de ser rurales son de modalidad multigrado. Siendo así una tarea con mayor complejidad, dado que al tener una diversidad de alumnos con diferentes estilos de aprendizajes es un esfuerzo más a la labor docente, aunado a esto, los maestros que trabajan en escuelas multigrado tienen

una comisión directiva, es decir, no hay un director efectivo y por lo tanto además de que un docente tenga más de dos grados tiene la responsabilidad directiva.

Tipos de escuelas multigrados

Las escuelas multigrado son aquellas que se dividen por la cantidad de maestro que hay y los grupos que tiene a cargo, alguno de ellos son los siguientes:

- **Unitaria**: Un solo grupo con varios grados y un solo docente que también se encarga de la comisión de la dirección.
- **Bidocente**: Dos grupos, 1° a 3° grado, 4 ° a 6° grado. Dos maestros para cada uno de los dos grupos y uno de ellos con la comisión directiva.
- **Tridocente:** En esta escuela hay tres maestros atendiendo un grupo de dos grados; 1°y 2°grado; 3° y 4° grado; 5° y 6° grado y uno de ellos con la comisión directiva.

Por otra parte, las escuelas multigrados tienen la gran ventaja de poder potencializar los procesos de enseñanza –aprendizaje de manera colaborativa por parte de los alumnos, en la diversidad de edades y conocimientos que permiten lograr favorecer el aprendizaje entre pares.

2.2 La gestión en Escuelas Multigrado

En toda organización se necesita ver la forma en cómo obtener beneficios y acciones para mejorar la calidad de lo que se oferta. La escuela, como institución

prestadora del servicio educativo básico debe saber cómo llevar a cabo y tomar en cuenta el buen manejo de la misma.

Con el paso del tiempo la educación ha tenido cambios favorables, como por ejemplo, los que han dado inicio a la integración de los indígenas y de las comunidades rurales a la educación que no tenían al alcance, es así la importancia de priorizar actividades y realizar gestiones para lograr las metas propuestas de la institución. Si bien la temática de la gestión ha sido una parte fundamental para la innovación sin embargo en las reformas se han visto las deficiencias, según Cassasus (2000) "Las reformas de los se noventas se centraron en la gestión. Ésta fue por lo tanto el foco principal de la política; pero, por lo mismo, ante la dificultad para asegurar la coherencia en la gestión del sistema, también pasó a ser el principal problema." (p.18) La gestión se ha convertido en un proceso indispensable para la mejora de la calidad en las escuelas, desafortunadamente en las escuelas multigrado de acuerdo a sus características y deficiencias ha sido un obstáculo para una gestión con resultados favorables.

La gestión debe de enfocarse y analizar las situaciones educativas en el contexto de las escuelas y regiones, comenzando a nivel macro, con generalidades políticas , institucionales , hasta llegar al aula en donde se vive el quehacer docente y de alumnos en el proceso enseñanza-aprendizaje.

2.2.1 La Gestión educativa en la Escuela Multigrado

Cada reforma educativa prioriza y elige los procesos para la mejora de la calidad en el sistema educativo, las cuales deberían de estar enfocadas a las necesidades de las escuelas en sus diferentes niveles, de la misma forma los modelos educativos tienen que cubrir las exigencias de acuerdo al contexto en el que se encuentran para poder cumplir con las metas propuestas, elevar y mejorar la calidad educativa, si bien en el sistema educativo se encuentran diferentes factores que obstaculizan la educación.

En la gestión educativa se relaciona con aquellos proyectos y políticas educativas que buscan mejorar y elevar la calidad educativa de manera teórica, debido a que no se ha podido cubrir los propósitos, desde el momento que no existe interés en escuelas de modalidad multigrado, las cuales requieren de mayor importancia para ser tomada en cuenta en las políticas y proyectos educativos que tengan como finalidad buscar la calidad en el proceso de aprendizaje- enseñanza de los alumnos.

2.2.2 La Gestión escolar en la Escuela Multigrado

En cualquier organización se necesita de un personal con las capacidades necesarias para solucionar las problemáticas que vayan surgiendo de manera cotidiana, en este caso en el quehacer escolar sucede un sinfín de situaciones entorno a la escuela como institución, de manera académica y social, así como promover y conseguir la calidad , en este caso en la enseñanza- aprendizaje. En una escuela completa, el director es el agente principal, es el líder para que la institución logre tener una buena

administración. Martínez (2012) menciona que es un "proceso que estructura y utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional", es decir que la administración es parte fundamental para llevar a cabo los procesos que permitan mejorar la calidad en una organización educativa. En una escuela se demanda muchas actividades administrativas, de las cuales el director también se encarga, la función principal de este agente importante es, direccionar mediante la planificación, diseño y ejecución de las tareas y gestión para la enseñanza –aprendizaje o según sea el propósito o meta a alcanzar.

El liderazgo y forma de trabajo de un director influye en conseguir el éxito de la mejora educativa, según Pozner P. (2000) menciona que "la buena gestión escolar depende de una buena calidad en el proceso de la delegación y forma de trabajo de quien cumple con esa responsabilidad". Cabe recalcar que los directores efectivos solo trabajan en escuelas completa, directivo, docente y alumnado realiza las funciones que a cada uno le corresponde.

Las carencias existen en los diferentes niveles educativos y sus modalidades, pero en escuelas multigrados se reflejan aún más cuando un docente cumple con dos funciones al mismo tiempo, los propósitos y metas de las instituciones debe de ser dirigido por el líder quien es el director de una escuela y con el apoyo de los docentes frente a grupo, sin embargo las situaciones administrativas que suscitan en el quehacer de una escuela se presenta en una tarea difícil a la hora de realizar las acciones de dos agentes importantes dentro de una escuela primaria multigrado. De acuerdo a Sandoval,

Acosta, Gutiérrez (2013) "Un directivo debe saber y conocer la normativa, manejar lo que podríamos llamar los contenidos referidos a la función que desempeña, como la toma de decisiones, la participación, el control, la autonomía y la comunicación" (p.7), si bien las funciones anteriores debe de ser desempeñadas por quién tenga la experiencia y cuente con las herramientas necesarias como primordial factor la organización del factor tiempo.

2.2.3 La Gestión pedagógica en la Escuela Multigrado

El aula es la esencia de la educación y de todo aquello que forma parte de ella, dentro del salón de clases es dónde el docente lleva a cabo todos los conocimientos teóricos, actitudes, aptitudes y las experiencias aprendidas para el proceso de enseñanza.

La gestión pedagógica es el proceso en que el docente prepara y la manera en como realiza su trabajo frente al grupo, en su quehacer está en cómo asume la responsabilidad de su profesión , de qué modo aborda el currículo, cuál y porqué lleva de tal forma el método de enseñanza, cuáles son las estrategias que utiliza para las planeaciones de las secuencias didácticas realizadas día a día , qué tipo de evaluaciones realiza en el proceso de aprendizaje de los alumnos.

De acuerdo a Castillo, M (2010) "la función más inmediata que deben desarrollar los docentes es la de diseñar o prever la práctica de la enseñanza" (p. 903), es la función principal del docente, además de asuntos administrativos debe lograr mediante diversas

actividades y estrategias que los alumnos adquieran y desarrollen los conocimientos y habilidades que les permitan desenvolverse en la vida diaria según las exigencias de la sociedad cambiante.

En términos generales el trabajo docente es muy amplio para poder brindar el servicio que los alumnos necesitan, buscando la forma de elevar y mejorar la calidad educativa. En las escuelas multigrado, el docente pone aún más en práctica las habilidades de gestión y organización así como la forma en como emplea y lleva a cabo su estilo y capacidad profesional para proponer y lograr los propósitos en su quehacer cuando se trata de trabajar con más de un grupo, de acuerdo a las habilidades, conocimientos y el contexto escolar en que encuentre, la forma en cómo enfrenta las limitantes y la manera en cómo aprovecha la diversidad que tiene dentro del aula, será la calidad de los resultados que obtenga en su grupo.

Además de la gestión del docente para su propia práctica, éste debe de contar con el acompañamiento del director de la escuela, quién cumple con la función de que la escuela brinde y se practique en ella las herramientas y estrategias necesarias así como proyectos y demás actividades que en colegiado se planeen de manera institucional y que cada docente practique en el aula según la necesidades y características de sus alumnos.

2.3 Docencia y directivo en Escuelas Multigrado: Una ambivalencia de funciones

Las funciones desempeñadas en forma adecuada de los agentes principales de una escuela anteriormente mencionada permite encaminar y buscar elevar la calidad

educativa, si bien es un trabajo en colectivo para lograr los propósitos y metas propuestas a nivel político e institucional, la escuela cuenta con una determinada autonomía priorizando las necesidades de la escuela.

La gestión escolar se centra en las acciones de mejora de la escuela a nivel institucional dirigida por el director, la gestión pedagógica se enfoca en el quehacer dentro del aula, ambos procesos para mejorar y elevar la calidad educativa principalmente a nivel institución como prestadora de servicio.

La mayoría de las escuelas multigrado se encuentran en contextos de bajos recursos económicos y se trabaja con lo que esté al avance y aprovechando los recursos naturales que hay en las comunidades rurales, porqué es en donde se encuentran estas modalidades de escuelas primarias.

2.3.1 Capacitación o actualización de docentes con comisión directiva en Escuelas Multigrado.

La distribución de los docentes en las escuelas, es de acuerdo a la matrícula de alumnos, una de las características de las escuelas multigrado es la lejanía y dificultades para llegar al lugar en el que se encuentran. La asignación de las escuelas a los docentes se lleva acabo de diferentes maneras, actualmente los docentes que laboran son por medio de contrato temporal o de base, desde ahí se comienza la elección de directores comisionados en las escuelas multigrado según las experiencias de los docentes.

La Secretaría de Educación del Estado envía a los docentes según sea su estatus de “contrato” o “base” sin ningún aviso de tipo de modalidad de la escuela al que pertenecerán, el supervisor de la zona escolar recibe al nuevo integrante para entregarle el documento de comisión según sea la necesidad de la escuela. En algunas de ellas , están conformados en su mayoría por maestros de contrato, quienes una vez terminado la fecha o el tiempo de dicho contrato optan por dejar la escuela para buscar una con un poco más fácil acceso o más cercana, incluso hay quienes no terminan el tiempo estipulado o no tienen el sentido de responsabilidad por la profesión , por el hecho de ser “contrato” aunado a esto la carga de la comisión directiva con función docente frente a grupos dependiendo de la antigüedad del docente es quién tiene la comisión directiva , una de las razones por el cual existe las deficiencias de las escuelas multigrado.

Cuando existen docentes o docente con “ base” en una escuela tienen la responsabilidad de cumplir con el tiempo estipulado según las políticas para poder pedir un cambio de escuela, durante ese tiempo son quienes ocupan el cargo de la comisión directiva junto con la de docente frente a grupo.

El docente al llegar a la escuela tiene que realizar las funciones que se requieran en ella, nadie capacita al docente para los retos que se enfrenta, mucho menos cuando se trata de la comisión directiva.

El perfil de los docentes egresados de sus centros de estudios es precisamente ese, trabajar en el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del aula, específicamente

en una modalidad de escuela completa, muy superficial con conocimientos sobre escuelas multigrado, una modalidad en la que se puede encontrar limitantes así como áreas de oportunidad, por lo tanto la forma de trabajo debería de ser mediante otro método que permita aprovechar las ventajas que existe en ellas. Schmelkes (1995) menciona que "Los docentes no están adecuadamente formados en el manejo de prácticas efectivas de enseñanza. Es evidente que no cuentan con elementos metodológicos para atender situaciones multigrado, cuando estos elementos existen desarrollados en las condiciones propias de nuestro país"(p.9)

De acuerdo a lo anterior las condiciones de calidad educativa con respecto a las Licenciaturas Formadores de docentes carecen de igual forma o existe un poco acercamiento en algunas herramientas metodológicas para las escuelas multigrado, por experiencia propia. Cuando debería de ser un aspecto de suma importancia por ser una de las principales modalidades en todo el país que necesita de nuevas estructuras en el sistema educativo para mejorar su calidad educativa, siendo así una de las razones de las carencias en las escuelas, debido a que solo se realiza la asignación de escuelas sin ninguna capacitación que permita al docente multigrado realizar un mejor trabajo, mucho menos aquel que tenga la comisión directiva, porque si un docente no está preparado para trabajar con más de un grado, será aún más difícil tendiendo aparte de eso la comisión directiva.

Si bien la tarea de ser docente no es nada fácil, las situaciones en el sistema educativo, la falta de recursos para las escuelas multigrado y demás carencias que presenta la educación no permite avanzar de la forma en que se espera.

> Schmelkes (1995) Es evidente que no todos estos problemas son culpa del maestro, ni tampoco de su formación inicial. En efecto, encontramos que al maestro en general se le deja solo en su trabajo profesional. No recibe apoyo pedagógico del director de la escuela, ni del supervisor de su zona. (p. 9)

Parte del conocimiento del docente es la experiencia, durante la práctica docente se aprende mucho más, para ello también es importante que el apoyo y acompañamiento profesional sea en medida que más se necesite.

2.3.2 Trabajo docente y directivo en un aula escolar.

De acuerdo a las características de las escuelas multigrado, un docente multigrado con comisión directiva, se convierte en un agente de la educación que necesita las habilidades, conocimientos, actualización y apoyo de las autoridades correspondientes para poder desempeñar ambas funciones que tienen a cargo de manera simultánea en la modalidad multigrado.

En las escuelas multigrado, el docente tiene que adecuar las planeaciones y lograr abordar los contenidos de acuerdo a los grados que estén a cargo el trabajo didáctico desde este punto es una tarea que puede resultar favorable cuando los alumnos aprenden entre par, se realiza una dosificación de los contenidos más

importantes según las necesidades de los alumnos. Se convierte una labor difícil cuando se necesita atención personalizada por las diferentes capacidades cognitivas de aprendizaje en los alumnos, las actividades administrativas del docente que desde de entregar, las clases de educación física, educación artística, el docente se convierte en todólogo dentro del aula. Con la comisión directiva, el docente ocupa gran parte del tiempo durante la jornada escolar para realizar actividades correspondientes a la dirección, algunas necesidades administrativas que le solicitud a su personal y compañero de trabajo como constancias de servicio solo por mencionar un ejemplo. El factor tiempo y organización del grupo impide que el docente-director desempeñe de manera adecuada las dos funciones esperando lograr resultados favorables.

Capítulo 3. Resultados del análisis

3.1 Director comisionado en una Escuela Multigrado.

En una institución educativa se realizan diferentes actividades, lugar en donde los agentes que lo integran cumplen con una función primordial para el logro de sus objetivos y de acuerdo con las exigencias que los planes y programas que los rigen. El director de una escuela es aquel líder que en conjunto con su compañera establecen estrategias para la mejora de los aprendizajes, el líder orienta a los maestros y es el timón dentro de una institución. Como menciona Sandoval (2013) "Un directivo debe saber y conocer la normativa, manejar lo que podríamos llamar los contenidos referidos a la función que desempeña, como la toma de decisiones, la participación, el control, la autonomía y la comunicación" (p.7)

Con respecto a lo anterior una de las funciones de un director es la toma de decisiones entorno a la solución y mejora del proceso de enseñanza- aprendizaje, con la participación y comunicación entre los agentes de la comunidad estudiantil conseguir resultados favorables según lo que demande la educación. En este caso los docentes con las comisiones en escuelas multigrado tienen que realizar doble función. Sin priorizar la modalidad ni el perfil de quienes ocupan la directiva escolar para poder desempeñar las funciones en una escuela.

De esta manera y de acuerdo a las experiencias de los docentes frente a grupo observan la diferencia entre un docente frente a grupo con y sin comisión directiva:

> *"El director comisionado tiene que trabajar su dirección, tiene que trabajar con su grupo, documentación grupal, documentación de cada alumno y un director efectivo solamente se dedica a la documentación en una dirección y solamente se ocupa de orientar o de apoyar a los maestros"*. **(**DMCD :17)

Actualmente para ocupar el puesto de dirección con clave en una escuela primaria en su mayoría de las veces es mediante la aprobación de un examen de conocimientos y asignación de lugares a ocupar, después de una serie de procesos el director se presenta a con los maestros quienes serán su equipo de trabajo. Sin embargo, el director en una escuela multigrado no lleva un proceso similar y mucho menos tiene una clave para ejercer ese puesto. Según Frigerio (1992) menciona que "Quienes ejercen hoy las tareas de gestión educativa, rara vez contaron con alguna formación especialmente diseñada para el ejercicio de esta función." (p.38) referente a lo anterior los directivos de escuelas multigrados son asignados para cumplir con esa función con base a otros criterios, y en su mayoría de los casos no tienen la preparación académica para poder estar a cargo de una institución. Comúnmente en estos casos la "preparación" surge con base a la misma experiencia que van adquiriendo con el paso del tiempo y su estancia en escuelas multigrados, lo que forma una característica o aptitud para poder cumplir con esa función.

> *"Pues como debe de ser, quizás por la experiencia, por el conocimiento y todo lo demás, pero esté… pero hay veces que, a nosotros, la supervisora o el supervisor es el que nos da la comisión. Hay veces que no se fija en ese aspecto, sino que*

*solamente el que le quiera echar la mano, cuando nos dice –"maestro écheme la mano" y ya ni modo ahí como decimos si está bien si puedo, no hay problema. Por qué nada más es una orden de comisión no es que seas un director efectivo***"** (DMCD :17)

Por otro lado, además de que este tipo de modalidades son aquellas instituciones que no logran cumplir con una matrícula adecuada al sistema para asignar a un docente por cada grado, por lo tanto, mucho menos será motivo por el cual el sistema educativo envíe a un director efectivo a este tipo de escuelas. Lo que para el sistema no ve conveniente invertir en escuelas en donde la matrícula es menor.

3.1.1 ¿Qué es un docente con comisión directiva en una Escuela Multigrado?

Es difícil encontrar una absoluta decisión al elegir el principal concepto de lo que es un docente con comisión directiva en una escuela multigrado, porque existen dos funcionalidades que ocurren en una misma temporalidad, en el sentido que puede que la labor de ese sujeto de la escuela primaria se incline más en la función como docente frente a grupo o por otro lado el de un director de la escuela.

En el caso de las escuelas multigrado, el docente con comisión directiva es aquel personal de una escuela primaria multigrado que teniendo el perfil como responsable pedagógico de más de un grupo y que realiza de manera extra las funciones de un director, como aquel responsable directo de los avances del proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos y del buen funcionamiento de la primaria como institución

de manera simultánea. En una de las entrevistas aplicadas al docente-directivo de una escuela multigrado comentó lo siguiente:

> *"En la actividad de los… este … en el salón pues es normal, porque uno tiene que desarrollar temas, los aprendizajes, los contenidos que esperamos que lleguen a… o que deben de tener los niños y al mismo tiempo pues uno está desarrollando también diferentes funciones como director. La verdad de que no tenemos un lugar exactamente aquí como para llevar una dirección como debe de ser, se incluyen trabajos de director con docente" (* DMCD:4)

El ser docente y directivo en una escuela primaria multigrado es quién se encarga de las funciones con relación a la exigencia de la supervisión a la cual pertenece, sin recibir actualización y capacitación para poder desempeñar de una manera más profesional y favorable la labor con los alumnos y de la escuela como institución. De acuerdo a la clasificación de las escuelas primarias multigrados en sus diferentes modalidades, el docente tiene que cubrir los cargos de todos los grados; de primero a sexto grado y aparte la comisión directiva cuando se trata de escuelas unitarios, de este modo el ser docente con comisión directiva en escuelas multigrados es el cumplimiento ante las exigencias pedagógicas según el plan de estudio vigente , y a la administración del aula y de la institución requerida de la supervisión y que en la mayoría de las veces con finalidades simplemente burocráticas del sistema educativo, con muchas actividades y acciones fuera del currículo del proceso de enseñanza –aprendizaje , como se detalla en el siguiente apartado.

3.2 Funciones del docente multigrado con comisión directiva

En toda comunidad escolar las funciones de un docente es muy amplio, según sean las necesidades de los alumnos y, muchas veces sin importar el perfil de un docente, por otra parte la práctica docente ha sido el medio por el cual la experiencia se enriquece y poco a poco se espera que dentro de una escuela se vayan mejorando algunos aspectos. En las escuelas completas, los docentes tienen como prioridad cumplir exclusivamente a la gestión de la mejora de los aprendizajes de los alumnos, se enfocan en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Sin embargo, en una escuela multigrado existen mayores necesidades que no solo implica el proceso de enseñanza- aprendizaje en el cumplimiento del plan y programas de estudios vigentes, en primer instancia porque a pesar de que un docente con comisión directiva inicia sin tener el perfil directivo, momento en que la calidad en la mejora institucional comienza a verse desfavorecido.

Las funciones de este docente se encuentran en un estado de desequilibrio, debido a que no permite dar el cien por ciento su desempeño en el aula ni como directivo. El atender a más de dos grados significa seleccionar, diseñar estrategias que permitan atender a las necesidades de los alumnos con diferentes niveles cognitivos, aunado a esto la ausencia del docente en el momento de atender asuntos administrativos y burocráticos cuando se le solicita su presencia en la supervisión escolar. La carga administrativa nivel aula y directiva. Siendo jornadas completas de la ausencia del docente para atender asuntos directivos, debido a que la supervisión escolar se encuentra

en la cabecera municipal, a casi tres horas de camino, además de la lejanía la falta de transporte de la comunidad obstaculiza el regreso a la primaria para poder iniciar por lo menos la mitad de la jornada escolar. De esta manera el docente opta por retirar al grupo para atender asuntos en supervisión, en la Secretaría del Estado o según sea la caso, actividad y trámite a realizar.

Un directivo también es aquél quien orienta a sus compañeros maestros para poder mejorar la práctica docente, en la mayoría de los casos difícilmente ocurre en las escuelas multigrado, sino que de manera conjunta se busca la solución ante los problemas o situaciones ocurridos en cualquier ámbito dentro de la escuela y de acuerdo a la entrevista el director comisionado explica que:

> *"Los problemas que surgen a diario los tratamos de solucionar pues con los maestros y de hecho tratar de que los maestros aquí, vamos a decir que… no somos enemigos nos tratamos de ser compañeros o en este caso amigos porque para solucionar o para mantener una escuela más o menos en el ámbito de caer en lo bueno, tenemos que tener platicas constructivas con los maestros y pues de hecho cualquier problema que haya yo trato de pedir ayuda a los maestros así como los maestros cuando ellos tienen algún problema entre… nos pedimos opiniones y entre todos tratamos de solucionar el problema". (*DMCD:14)

De tal manera que el director comisionado como responsable del área administrativa de la escuela en ocasiones también trata de solucionar algunos inconvenientes en cualquier ámbito de la escuela y con el personal, con la finalidad de buscar la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Aunque cabe mencionar que la mayoría de los casos los docentes de escuelas multigrados mantienen un ambiente de trabajo en convivencia sana, o por lo menos los problemas de compañerismo se reducen.

3.2.1 Actividades del docente-director comisionado en una Escuela Multigrado.

El docente de una escuela multigrado realiza un plan de clase, con estrategias y actividades con base al currículo y enfocado al plan y programas vigentes, para lograr en los alumnos de educación básica el perfil de egreso que necesitan alcanzar, mediante el desarrollo de habilidades competitivas, del tal manera que el alumno desarrolle un aprendizaje significativo para la vida cotidiana en el cual se desenvuelve.

Por otro lado, lo anterior se basa ante las necesidades de más de un grado, en una escuela multigrado tridocente los grados por lo regular se clasifican por ciclos, entendido así que un docente se encarga de dos grados y por lo tanto las actividades se detallan aún más y con un enfoque distinto basado en la complejidad de ambos grados, buscando que las actividades estén acorde al nivel cognitivo de cada grupo y de cada alumno.

El docente que tiene a cargo de director comisionado en una escuela multigrado realiza las actividades descritas anteriormente más aparte de las tareas administrativas para el control de una institución, de acuerdo con Sandoval (2013) menciona que "un directivo debe saber y conocer la normativa, manejar lo que podríamos llamar los contenidos referidos a la función que desempeña, como la toma de decisiones, la participación, el control, la autonomía y la comunicación" (p.7).

De acuerdo a lo anterior un directivo en una institución educativa tiene que tener el perfil, conocimientos teóricos para desempeñar su función, algunas de las

actividades que realiza el director van desde el control de la inscripción de los alumnos, plantilla del personal , organización e inventario lo que le pertenece a escuela, organización de las actividades entre maestros, roles y asignación de comisiones entre maestros, gestión de los recursos económicos que tanto hace falta en las escuelas multigrado, atender a los padres de familia en las reuniones sobre algún tema con relación a los de aprendizaje en los alumnos.

Las actividades que realiza el docente-director de la escuela multigrado se llevan a cabo en el mismo horario, y en muchas ocasiones en horas después de la jornada escolar. En esta modalidad de escuela no tiene un espacio específico para la dirección, porque quien desempeña esa función es un docente que tiene que atender a más de dos grupos y realizar sus actividades para el proceso de enseñanza -aprendizaje en ellos al mismo tiempo, por lo tanto se encuentra en las aulas. Por lo tanto el director comisionado hizo el siguiente comentario en una entrevista.

> *"Pues mire de lo se refiere al horario de 8 a 1 pues me dedico prácticamente a trabajar con el grupo, y las cosas de la dirección pues lo trato de manejar por las tardes , excepto cuándo hay urgencias por parte de la supervisión, entonces pues dejo un tantito o separo la hora para trabajar con mi grupo en ese caso pues les pongo tarea en el cual considero que tardan un poco más los niños para dedicarme a hacer la documentación que me pide la supervisión escolar. Y pues fíjese que todos los días como soy director – docente, director comisionado el mayor tiempo en la mañana lo utilizo para trabajar con el grupo y solamente… bueno vamos a decir un 70% al grupo y un 30% a la dirección en la jornada escolar de 8 a 1"* (DMCD:8)

De acuerdo a la experiencia que brindó el docente – directivo de la escuela multigrado, menciona la doble función que realiza y aún más cuando se trata de

trabajar fuera del horario, si esto sucede en escuelas completas cuando los docentes tienen cargas administrativas nivel aula, el docente- director dúplica su quehacer en la institución educativa. Desafortunadamente esta situación deja en claro que el docente no cumple con las horas lectivas como responsable de la enseñanza del currículo vigente, las cuales son necesarias para el logro de los aprendizajes esperados según sean las actividades a realizar y aunque trate se trate de dar prioridad al proceso de enseñanza –aprendizaje, esos casos de urgencia que menciona también están relacionadas en las actividades dentro de las escuelas cuando se realizan reuniones con padres de familia o alguna otra actividad en donde se requiera la participación del director como el responsable, así en este tipo de ejemplos no puede desempeñar las dos funciones el tiempo que debería de ser.

La escuela multigrado surge para abatir el rezago educativo en las comunidades más alejadas, y aunque desde este punto de vista ha sido un apoyo para las zonas rurales en donde existe un difícil acceso. La carga de las funciones que desempeñan los docentes de estas escuelas no logran dar un 100 por ciento en su labor para elevar o mejorar la calidad educativa que existe en estas escuelas multigrados, con el paso del tiempo las escuelas han tenido la oportunidad de ser autónomas en sus decisiones en cuanto a manejar el currículo, sin embargo la carga administrativa siempre prevalece y el sistema educativo en la mayoría de los casos exige documentación de manera burocrática.

3.3 Gestión en una Escuela Multigrado.

En toda organización de cualquier índole, se necesita de un líder quien sea el encargado de las tomas de las decisiones para su buen funcionamiento. En el caso de una escuela primaria multigrado el docente comisionado para esa función tiene que tener las características y aptitudes para poder llevar a cabo algún tipo de gestión.

Las necesidades que se presentan en las escuelas con el paso del tiempo han aumentado, aunque el artículo 3° de la constitución mexicana menciona que la educación debe de ser gratuita y que es deber del gobierno brindar la educación, una escuela siempre ha funcionado con el apoyo de las cuotas de los padres de familia, y de algunos apoyos federales en las cuales los directores tienen que gestionar y realizar las actividades correspondientes para poder obtener beneficios y obtener alguna mejora en la instituciones educativas.

Un gestor en el caso de las escuelas primarias se enfoca en el beneficio de la institución y que ésta cuente con todos los servicios como de infraestructura y pedagogía. Sin embargo en la educación en México no se han logrado obtener resultados favorables por diversos factores que impiden un buen desempeño entre las dependencias y agentes involucrados en la sociedad. La gestión en las escuelas multigrados están basadas en las necesidades de este tipo de modalidad, de acuerdo a Rubalvaba (2008) La gestión escolar es la manera propia de cada escuela para asumir y materializar en acciones la conducción del proceso educativo de los alumnos. Es un proceso de construcción cotidiana en el que participan maestros, alumnos, director,

padres de familia y autoridades educativas. (p.9), de acuerdo a lo anterior cada acción por muy simple que sea es aquella que gestiona cualquier tipo de actividad con un principal objetivo, buscando una mejora en la escuela, con los alumnos y todo lo que conforma la comunidad escolar.

El trabajo de un docente-director multigrado abarca una inmensa serie de actividades que con el paso del tiempo la experiencia respalda su arduo trabajo, de manera teórica hace falta adquirir saberes que permiten desempeñar un mejor trabajo, pero no olvidemos que un docente también es un ser humano que necesita y se ocupa de sus ámbitos personales y familiares y a pesar de ello pasan el mayor del tiempo en resolver asuntos que respectan a la escuela, la gestión es un escuela multigrado se basa en lo que el mismo sistema educativo trabaja como programas para mejorar la calidad educativa de acuerdo a lo que nos comentó una docente multigrado.

> *"Las gestiones se realizan cuando se nos da a conocer que exista algún programa en donde la escuela fue seleccionada para ser beneficiada. Y es entonces cuando la gestión se realiza en primera instancia el director da seguimiento a esos programas. Por ejemplo en el caso de las "escuelas al cien" es una gestión que el director realizó alguna vez y es de gran ayuda para haber mejorado en la infraestructura de la escuela y aunque no fuera en su totalidad de alguna manera en algo que vaya mejorado forma parte de un cambio de ambiente para los niños al momento de ver que su salón está en buenas condiciones".* (DMD:4)

Ante las situaciones y necesidades que presenta la escuela multigrado y sus diversas actividades, así como la falta de un directivo efectivo en estas modalidad influye en el quehacer del docente-director, la falta de apoyo y el olvido influye para poder llevar a cabo las gestiones con la finalidad de buscar una mejora para la institución educativa. Las oportunidades muy pocas veces se presentan y en ocasiones la misma carga administrativa que tiene un docente-directivo y la falta de experiencia y conocimiento hace una barrera para poder continuar y da seguimiento a las acciones que le permitan lograr su objetivo.

3.3.1 Gestión en el salón de clases de una Escuela Multigrado.

Ser docente implica más allá de ser el agente principal en desarrollar un currículo y lograr que sus alumnos desarrollen ciertas habilidades de manera significativa por medio de diferentes estrategias en el proceso de enseñanza aprendizaje. Sino que también se encarga de gestionar el tiempo en sus diferentes actividades, involucrando la participación de los padres de familia, organiza su planificación de clase y realiza adecuaciones necesarias. Realiza acciones cuando hace falta algún mobiliario en el salón y lo comunica con los padres de familia, porque resulta ser que al final de cuenta la educación es responsabilidad del padre de familia, alumno y docente.

Cuando se trata de los materiales para las actividades que se encaminen a la adquisición de aprendizaje se trata de utilizar lo que el mismo contexto rural puede brindar y de esta manera apoyar a las necesidades de los estudiantes. Sin embargo

existen algunas actividades que requieren el uso de materiales que se necesiten adquirir en tiendas, en estos casos cuando se le solicita a con anticipación son muy pocos alumnos que logran llevar sus materiales. Para el docente es muy importante que todos los educandos puedan llevar a cabo las tareas que se planean, y opta por ser quienes proporcionen el material. De acuerdo a la entrevista la docente compartió la siguiente información.

> *"Bueno, la gestión en mi aula referente a materiales la mayor parte lo proporciona los alumnos o los padres de los niños, cuando ellos no cuentan con el material qué es difícil de conseguir por el medio en el que estamos yo sé los proporciono. Con mi planeación, con anticipación checo por ejemplo; ciencias naturales en quinto grado vienen muchos experimentos, por ejemplo pintura vegetal que aquí no la consigo, yo se las traigo ellos no lo pueden conseguir aquí, yo se los proporciono y la mayor parte ellos lo consiguen***."(**DM:2)

La manera en como los docentes tratan de apoyar para poder lograr con éxito las actividades a realizar, los materiales que se solicitan en las zonas rurales son acorde al contexto que los rodea y a las necesidades que presentan, son lo más básico y para realizar las actividades más lúdicas e innovadoras se utilizan también los materiales del medio natural.

Del mismo modo cuando las gestiones que se realiza a nivel escuela por medio del docente-directivo ante las oportunidades que se presentan con los programas de apoyo, también se benefician los alumnos con materiales didácticos los cuales se aprovechen durante las clases y trabajos realizados por ellos mismos.

3.4 Retos de las Escuelas Multigrado

Si bien la educación ha sido un tema muy importante en nuestro en el país por los resultados que se obtienen y por los rezagos por mencionar algunos ejemplos arrojados en las pruebas PISA y ENLACE, con base a esos resultados se han estado implementando proyectos para poder mejorar la calidad educativa, basado en un Plan y Programa que está enfocada en su currículo ambicioso dejando a un lado a las escuelas multigrado, modalidad que existe en la mayoría del país.

> De acuerdo a INEE (2017) Para el ciclo escolar 2014-2015, las 43289 escuelas primarias multigrado (unitarias, bidocentes y tridocentes) representaban 43.8% de las primarias del país, las cuales atendían a 1297491 estudiantes, es decir, a 9% de la matrícula. De este porcentaje (43.8%), 59% correspondía a las primarias generales, 15% indígenas y 26% comunitarias. En relación con el total nacional de escuelas por tipo de servicio, 32.9% de las primarias generales es multigrado, 66% del total de las escuelas indígenas y todas las primarias comunitarias trabajan con la modalidad multigrado (p.400)

Desafortunadamente las necesidades como la infraestructura y los recursos pedagógicos parece ser que no existen para este tipo de escuelas, así como la capacitación para los docentes o la preparación especializada para la buena enseñanza en las escuelas multigrado no tiene prioridad en los programas de educación, principal motivo de rezago en las escuelas. A diferencia de las escuelas urbanas, las escuelas rurales y en especial a las de modalidad multigrado han carecido de apoyo en diferentes aspectos, el principal reto de las escuelas multigrado es poder cumplir con el mismo currículo general de la educación adecuando las necesidades y contexto de las escuelas. El poco tiempo lectivo que se trabajan en las horas dedicadas en el aprendizaje de los alumnos por la carga administrativa que tienen los docentes y docentes-directivos que de

manera burocrática se exige. Además, principalmente ante la inexperiencia y falta de preparación para la enseñanza de escuelas multigrado, generalmente las escuelas tienen la autonomía de los contendidos para poder encaminar a los aprendizajes significativos en los alumnos. Los diferentes niveles cognitivos de los alumnos, aunado a esto las necesidades especiales de los alumnos y su forma de trabajar con ellos.

Frente a esa situación es importante reconocer el trabajo que afronta un docente de escuelas multigrado para poder llevar acabo su función principal lograr la escolaridad, a continuación se presentan las decisiones que se toman en las escuelas multigrado para cumplir y comprometerse con la educación de los alumnos.

3.4.1 La dirección o la pedagogía de un docente comisionado de una Escuela Multigrado

En las escuelas multigrados los agentes principales son los docentes, la matricula en estas modalidades son reducida, la organización de los alumnos no es por grado, si no que dependiendo de la modalidad multigrado en cuanto a la cantidad de alumnos y docentes se clasifican, por ello es que un maestro atiende a un grupo de más dos grados, lo que convierte en una atención y forma de trabajo a la hora de aplicar las estrategias de enseñanza- aprendizaje de los alumnos ante la diversidad de necesidades y nivel de cognición de los alumnos. Se convierte en una dificultad cuando no solo se atiende aun solo grado en donde la edad y el nivel cognitivo no encuentran en una misma situación.

Los docentes que laboran en escuelas multigrado en su mayoría tienen el perfil pedagógico, y de acuerdo a la experiencia propia, también se ha encontrado a licenciados en psicología al frente de las aulas, dando a entender que el personal que ahí labora no cuenta con un perfil especializado en la gestión o administración de una organización o los conocimientos experienciales para desempeñar un área directiva. Quien se está encargado de la dirección hace uso de sus habilidades y sobre la misma marcha un buen trabajo cuando se compromete en atender asuntos administrativos y pedagógicos. Sin embargo no solo basta con el mismo apoyo que el docente brinda en su escuela. El reto que se manifiesta en estos casos está relacionado a una equivalencia o una balanza que se inclina más a una de las dos funciones que ejerce un docente-directivo. Con respecto a ello la información que se brindó en la entrevista fue la siguiente.

> *"Todo lo que es referente a administrativo lo hago en horario extra clase o por la noche por ejemplo; documentos que me pidan cualquier tipo de situaciones yo no lo puedo hacer en el aula por qué mi grupo es numeroso, entonces no me da tiempo para hacer ningún documento de tipo administrativo todo es pedagógico, me voy a actividades en que se realizan no puedo hacer nada fuera de eso. A veces ni tiempo de calificar me da, porque si pongo por ejemplo cinco problemas para que trabajen ellos son cuarenta niños, son doscientos y yo soy de tratar de calificar que los niños entiendan o si encuentran algún error y dónde está el error y lo puedan corregir*." (DM: 10)

Las horas lectivas que se deben de enfocar en las actividades dirigidas para el logro de los aprendizajes de los alumnos no se cumplen en su totalidad, debido a las diversas actividades a realizar, en muchas ocasiones el salón de clases se vuelve dirección, en donde los alumnos tratan de enfocarse en el desarrollo de sus aprendizajes,

sin embargo el docente se encuentra ocupado atendiendo asuntos administrativos y se olvida de orientar a los estudiantes.

3.4.2 Como aborda el docente -directivo comisionado el plan y programa en una Escuela Multigrado

La finalidad de toda institución educativa es brindar un proceso de enseñanza - aprendizaje, por medio de estrategias acorde a las necesidades de los alumnos en el cumplimiento de un plan y programas vigente.

La imagen principal que los padres de familia perciben dentro de una escuela multigrado a simple vista es el papel de maestro como responsable del grupo, debido a que en su mayoría se encuentra trabajando dentro del salón de clases. Sin embargo dentro de espacio realiza un sin fin de actividades relacionadas con la comisión directiva.

Dependiendo que tanto sea la importancia y urgencia de algún documento solicitado por supervisión será el horario en que pueda realizar dicha actividad, en su mayoría de las veces los docentes tienen que trabajar en horarios extra. Llenar documentación, realizar concentrado de información, revisar documentos administrativos y de control escolar son algunas de las actividades que los docentes-directivos realizan fuera del horario laborar. Los docentes se basan en el cumplimiento en el plan y programas actuales, las actividades planeadas deben ser guiadas por los aprendizajes de dichos programas con la finalidad de que el alumnado adquiera las

habilidades que les permitan desenvolverse en la sociedad en que se encuentran inmersos y poder continuar con la adquisición de saberes a través de la práctica en la vida cotidiana así como los niveles académicos que continúe cursando.

De acuerdo a lo anterior se establece en el Acuerdo 592 la articulación de la educación básica.

> **ARTICULO PRIMERO.-** La Articulación de la Educación Básica, que comprende los niveles de preescolar, primaria y secundaria, determina un trayecto formativo organizado en un Plan y los programas de estudio correspondientes congruente con el criterio, los fines y los propósitos de la educación aplicable a todo el sistema educativo nacional, establecidos tanto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como en la Ley General de Educación (p.3)

Siendo un trayecto formativo aplicado para los niveles de estudios antes mencionados, con la finalidad de mejorar la calidad educativa, en la medida que se considera tomar en cuenta la equidad y calidad.

El plan y programa 2011, es aquel documento que se utiliza como base para la elaboración de los planes de clase que el docente utiliza en el aula, utilizando técnicas, estrategias y una metodología acorde a las necesidades de su grupo. El propósito y lo logros que se esperan al llevar acabo los programas, están enfocadas principalmente a escuelas completas urbanas, las cuales aparentemente pueden tener un mayor alcance a una calidad educativa a comparación de las escuelas rurales y de la modalidad multigrado.

A pesar de que existen Propuesta Educativa Multigrado conocida como la PEM (2005) la cual se utilizó por algunos docentes en un plan vigente anterior en que fue publicada, en la mayoría de los casos no fue tomada en cuenta para facilitar el trabajo de escuelas multigrado. La propuesta dosifica los contenidos y de manera transversal los organiza de acuerdo a asignaturas para un mismo ciclo con diferente complejidad.

De acuerdo a la información obtenida por las entrevistas realizadas, los docentes de escuelas multigrado no cuentan con una formación profesional en donde se haya incluido la formación docente para este tipo de modalidades.

> *"Cuando yo estaba en la escuela en donde me estaba preparando para ser maestro, no nos dijeron que… no nos prepararon para trabajar en multigrado, solo nos prepararon para trabajar en un grupo, pero pues por cuestiones de trabajo ya uno tiene que adaptarse al trabajo y adecuarse a las necesidades."* (D: 20)

Sin importar las modalidades de las escuelas, éstas tienen que basarse en el currículo vigente y cumplir con los contenidos para ser desarrollados durante las clases. La calidad educativa se diferencia ante las necesidades que no son atendidas, en las escuelas multigrado el docente tiene que realizar un plan de clase más complejo atendiendo la diversidad de los alumnos, cuando se trata de escuelas tridocentes los maestros atienden a dos grados al mismo tiempo y lo que tiene que realizar es implementar estrategias y actividades con la finalidad de abordar un mismo contenido con diferente complejidad según sea el grado. Con el propósito de cumplir con un programa ambicioso en medida que no se toma en cuenta a las necesidades educativas de las diferentes modalidades de escuelas.

De acuerdo a la experiencia de un docente-directivo comenta acerca de la manera en como aborda los contenidos de los programas. Esto con la finalidad de conocer la metodología del trabajo en algunas escuelas de esta modalidad.

> *"Pues más que nada en el trabajo y este… en las guías que nos proporciona la Secretaría, y de hecho en las planeaciones que entregamos ahí aparecen lo que tratamos de abarcar, todo lo de… pues lo básico lo que requiere los planes de estudio para que los niños no estén en cero en ese aspecto."* (DMC:16)

Se realizan actividades básicas con la finalidad de que los alumnos no estén en cero, puedan adquirir habilidades básicas y las que ayuden a obtener un aprendizaje significativo. Atender las necesidades de los alumnos mediante las planeaciones de clase implica un análisis y diagnóstico del grupo antes de realizarlo, además de las adecuaciones a medida que se aplica. Aunado a esto, las actividades y los alumnos tienen que ser monitoreados al momento que realizan las actividades, atendiendo alguna duda y para observar el proceso de la ejecución para alcanzar los aprendizajes esperados. Sin embargo, el docente-directivo en la mayoría de los casos resuelve actividades administrativas relacionadas a la dirección, lo que limita la observación de sus alumnos para valorar su práctica docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte los docentes recurren a realizar un plan de clases para cada grado aun atendiendo a dos, la carga administrativa y gran labor docente, el factor tiempo impide en la mayor analizar los contenidos para lograr una transversalización.

> *"Generalmente yo planeo separado a parte quinto a parte sexto, nosotros contamos con planes de programas que nos dieron por parte de otro programa que tenemos. Entonces ahí de hecho ya viene algunos contenidos o aprendizajes*

ya vienen globalizados y puedo trabajar juntos pero mayormente es separado no todas las asignaturas por ejemplo yo trabajo así explico a quinto grado, sexto grado me espera tantito, pongo tarea a quinto explico a sexto. Cuando son temas que no se han visto siempre les digo al grupo que de…a uno le explico qué pongan atención para que los de sexto puedan recordar o a los de quinto puedan a aprender algo nuevo y la verdad funciona porque los de sexto me dicen eso ya lo vimos maestra y es así, o sea recuerdan lo que ya vieron el año pasado los de quinto también obviamente no entienden mucho pero al menos ya tiene una noción para cuando vayan a sexto grado pues se acuerden de algo que ya hayan visto."(DM:10)

De acuerdo a lo anterior, la docente frente a grupo explica la forma como lleva a cabo la implementación de los programas que son elaboradas sin atender las necesidades del contexto en donde se encuentran las escuelas. A pesar de las situaciones que suscitan en una escuela multigrado, la comisión directiva consiste en un labor extra pero que no tiene un pago igual de extra por desempeñar una función tan importante y agotador para quienes han tenido la experiencia de poder hacer tener esa función. A continuación se analiza la manera en cómo se asigna la comisión de un docente – directivo.

3.4.3 Asignación de la comisión directiva a docentes multigrados.

Uno de los problemas dentro de la ruralidad en las escuelas de modalidad multigrado es la falta de profesionalismo que se presenta a la hora del nombramiento a los directivos de las modalidades multigrados. Y es una situación importante que debe de ser atendida por las razones que se han estado describiendo, los directores con aula a cargo y la gran carga de la responsabilidad administrativa crea un desequilibrio con las actividades pedagógicas que también debe de atender.

Los docentes que por diversos factores son parte de una escuela multigrado se encuentran sin ningún referente que le ayuda a mejorar su práctica docente, o algún acompañamiento profesional para ayudar a reflexionar sobre su quehacer en el proceso de enseñanza. Sin embargo, existen dependencias como la jefatura de sector y la supervisión escolar a la cual pertenecen las escuelas, que por diversos motivos no realizan un acompañamiento tan cercano ante las necesidades que se presentan y porque estas mismas dependencias requieren el apoyo de la Secretaria de Educación del Estado que representa el sistema educativo, el cual no está interesado en mejorar la calidad educativa.

Sin embargo son ellos mismos quienes han sido comisionados para hacerse cargo de la dirección escolar. La asignación se realiza por parte de la supervisión escolar, quien toma en cuenta algunas características de los docentes, principalmente la antigüedad en el servicio docente y el tipo de contrato o base que tienen, o de la gran necesidad de que una escuela cuente con un directo en la rapidez posible. Una vez que el docente revisa la comisión directiva, asignada por su superior tiene que trabajar de manera pedagógica con más de un grupo encargado además de las actividades que impliquen de la dirección escolar, esto sin ninguna remuneración por el doble desempeño que un director efectivo no realiza. Las actividades de un director efectivo están enfocadas a la gestión administración de la institución educativa y como aquel líder que debe orientar a su equipo de trabajo para alcanzar la finalidad que se estable como brindar una buena calidad de servicio educativo.

Los docentes- directivos expresan a ciencia cierta la principal diferencia entre un docente multigrado con comisión directiva a la de un director con clave.

> *"El director comisionado tiene que trabajar su dirección, tiene que trabajar con su grupo, documentación grupal, documentación de cada alumno y un director efectivo solamente se dedica a la documentación en una dirección y solamente se ocupa de orientar o de apoyar a los maestros." (*DMCD :17)

La falta de profesionalización en el área gestora de una institución y la inexperiencia de los docentes recién egresados forman parte de factores que inciden en la búsqueda de la calidad educativa y si bien es responsabilidad de cada docente actualizarse y poder desempañar de una mejor manera, existen factores internos y externos que obstaculizan la iniciativa para quienes deseen actualizarse y la ubicación geográfica , la lejanía en que se encuentran las escuelas y así como el factor tiempo ante las diversas actividades administrativas que se suman a las pedagógicas forman parte de la inequidad educativa.

A pesar de que la capacitación de cada docente es de manera personal, como profesional es el deber de mantenerse en constante actualización, sin embargo, es se le dificulta a medida que existen cargas administrativas, la lejanía entre el lugar en donde trabajan y el lugar en que residen. La SE como principal organización o institución que está a cargo de las escuelas y docentes, y perteneciente al sistema educativo, es deber de la institución brindarle las oportunidades según sean las necesidades tanto de las escuelas como de los docentes de las escuelas multigrado.

CAPÍITULO 4. Análisis de datos

4.1 La gestión escolar del maestro en una Escuela Multigrado

En la institución educativa, la administración de la misma cumple una actividad de suma importancia para el logro de los objetivos propuestos a corto plazo. La escuela multigrado por el tipo de modalidad a la cual pertenecen, cumplen al igual que las escuelas completas con la parte administrativa y gestora que toda institución u organización educativa debe de llevar para un proceso favorable en su administración.

De acuerdo a las entrevistas aplicadas a los docentes en escuelas multigrados, ellos conceptualizan la gestión escolar, de la siguiente manera:

> *"Gestiones escolares pues… las necesidades que tienen la escuela van de acuerdo a las observaciones que hace uno, como docente o como directivo, como director y las gestiones que se realizan pues… pues es para beneficio de la escuela, para beneficio de los maestros, para beneficio de los niños, para beneficio de la comunidad, en ese caso las gestiones se hacen pues por medio de oficios y a instituciones que son los que nos proporcionan, materiales didácticos, materiales de trabajo de los días, material de… para la escuela y todo lo demás*" (DMCD: 6)

En lo que respecta a la información que el director comisionado de una escuela multigrado, expone que las gestiones escolares se refieren a los oficios que se realizan para solicitar algún apoyo dependiendo de las necesidades que tenga la institución, con la finalidad de buscar la mejora de toda la comunidad escolar. En este caso los oficios están dirigidos a dependencias o programas que cuenten con alguna convocatoria para que los

directivos puedan gestionar de acuerdo a los lineamientos que cada programa o dependencia exijan.

En el capítulo anterior se mencionó acerca de cómo un docente llega a tener la responsabilidad de su grupo y de la dirección en la escuela multigrado, las necesidades administrativas de una escuela requiere de personal que sea el encargado de las acciones pertinentes y que cuente con el perfil para realizar diversas actividades enfocadas especialmente según sea su función, desafortunadamente en las escuelas multigrados los docentes han realizado un trabajo con ciertas dificultades. Frigerio, G., Poggi , M., y Tiramonti, G.(1992*)* "Quienes ejercen hoy las tareas de gestión educativa, rara vez contaron con alguna formación especialmente diseñada para el ejercicio de esta función." (p.38). Las dificultades se presentan desde el momento de la elaboración del proyecto, el seguimiento, pero sobre todo desde el momento en que tiene que retirar al grupo que tiene a cargo, y son situaciones que tienen que considerar para el logro de que la escuela pueda recibir beneficios de los cuales se necesitan para mejorar la calidad educativa.

Tal es el caso del programa de Escuelas de Calidad en donde la gestión depende en primer lugar del directivo de la institución y en colaboración con los maestros para participar de manera voluntaria en la elaboración de un proyecto estratégico para beneficio de la institución educativa y del cumplimiento de ciertos lineamientos para poder ser beneficiados.

Este tipo de programas requieren de tiempo disponible para poder comprobar los gastos efectuados de la cantidad que se recibió como beneficio, notas, facturas y que todo

sea conforme los lineamientos establecidos. En este caso se necesita centrarse en el seguimiento para poder dar comprobantes y resultados favorables, la carga administrativa del docente –director de la escuela multigrado tiene aún más las responsabilidades y cargo de trabajo, que aunque sea para el beneficio de la escuela está descuidando sus horas lectivas frente a grupo en el momento en que realiza cualquier asunto administrativo dentro y fuera de la escuela, así como las correspondencias que personalmente tiene que llevar. Estas son las carencias y necesidades que no se equilibra en las escuelas rurales multigrado al momento de buscar la mejora de los centros educativos con la finalidad de apoyar a las necesidades de los alumnos.

Al ser beneficiada una escuela con este tipo de programas permite priorizar la gestión de los aprendizajes por medio los diferentes tipos de la gestión, tales como la gestión pedagógica, la gestión escolar e institucional, en donde es importante la relación directa de los diferentes agentes educativos que la conforman, logrando como principal finalidad efectuar una buena organización y funcionamiento de la escuela, por eso de pendiendo de cómo se lleve a cabo la gestión será el impacto que tendrá el aprendizaje en los alumnos.

Ruvalcaba (2008) expresa la definición de gestión escolar con lo siguiente:

> La gestión escolar es la manera propia de cada escuela para asumir y materializar en acciones la conducción del proceso educativo de los alumnos. Es un proceso de construcción cotidiana en el que participan maestros, alumnos, director, padres de familia y autoridades educativas. (p.9)

Las estrategias puesta en marcha en el proyecto cuenta con acciones que están encaminadas a la participación del director, maestros, padres de familias y por supuesto alumnos, así como agentes externos a la institución como por ejemplo supervisión escolar. De esta forma la intervención de estos agentes permiten realizar las labores que a cada uno le corresponde sean parte del desarrollo del alumno como el principal centro de atención. Consolidando las habilidades que los alumnos deben desarrollar y cumplir un perfil de egreso en la educación primaria para una vida competente dentro del contexto en que se encuentran, debido que la escuela multigrado tiene necesidades específicas que requieren ser atendidas para mejorar la calidad educativa que allí se presenta.

Además en este tipo de programas se pone en marcha la mejora en la práctica y profesionalización docente y directivos, desde el momento en que se realiza la búsqueda de estrategias y herramientas encaminadas al progreso educativo en conjunto con los padres de familia propiciando un espacio de aprendizaje.

Este tipo de programas han sido en gran medida un beneficio favorable al momento de implementar de manera adecuada el proyecto elaborado, el seguimiento y la evaluación para obtener resultados esperados según sean los objetivos propuestos en un principio. Siendo la comunidad estudiantil los que desarrollen las competencias que las reformas educativas actuales buscan consolidar en sus diferentes ámbitos.

En este caso, en la escuela multigrado el agente principal para la gestión, realiza un amplio trabajo en donde el ser docente y directivo a la vez, ejecuta las actividades

directivas en un periodo de la jornada escolar, dependiendo de las exigencias administrativas y la burocracia en la gestión de estos programas, en donde tiene que retirar al grupo para poder realizar los asuntos administrativos o dejar correspondencia. Es por ello que la relación entre docentes y la comunidad es más directa, porque se le informa a los padres de familia sobre del porqué de los días que el docente no estará a cargo del grupo y las actividades o cargos que tendrán al ser desarrollados el proyecto que se esté gestionando, tal como lo comenta el director multigrado:

> *"Pues entregar en tiempo y forma las documentaciones, este… pues casi todas las gestiones que se hacen se trata de una reunión con la gente de la comunidad de la escuela pues de les informa de que es lo que se hace, se está haciendo, que es o que se está gestionando para el beneficio pues de los niños que están aquí en la escuela*." (DMCD: 10)

Con respecto a lo anterior el apoyo de los padres de familia se refleja desde el momento en que concientiza el trabajo de quien representa a la institución, las necesidades existen en los diferente ámbitos en una escuela multigrado sobre todo al encontrarse en zonas geográficas alejadas a la cabecera municipal, la mayoría de los docentes tienen que quedarse la semana en la comunidad, cuando no hay transporte y desde ese momento forma parte de las necesidades de la misma, también ocurre cuando los maestros viajan horas para poder llegar al centro de trabajo y a su casa , así que los miembros de la comunidad ven claro que los maestros también forman parte de ella , así que consideran también tener la participación más cercana dentro de las escuelas, cuando el directivo requiera del mayor apoyo.

Y aunque no todo el cien por cierto de los padres apoye de manera frecuente, en los proyectos que se gestionan se dan a conocer los beneficios que estos vayan a dar si se logra su aprobación, entonces se ellos hacen un esfuerzo para ser partícipes de las actividades. La mayoría de los padres de familia son analfabetas, o son de escasos recursos y tienen que realizar diversas actividades en el campo sin descanso alguno, por ello la poca participación. Sin embargo cuando son programas en donde se beneficie con recursos económicos para la mejora de la escuela y el aprendizaje sus hijos, la mayoría forma parte de las actividades.

La gestión en una escuela multigrado, como toda institución educativa va de lo general a lo particular, o también de manera viceversa según sea la prioridad en cada institución en busca de la mejora educativa, o en su caso la gestión escolar incluye un proceso en donde se busque optimizar la calidad por medio de la gestión escolar y pedagógica.

Con relación a la gestión pedagógica, se refiere a las acciones que cada docente realiza con el propósito de mejorar su práctica docente y el proceso de enseñanza aprendizaje, busca las estrategias adecuadas para abordar los contenidos curriculares, así como el ámbito administrativo porque tiene la base de datos del número de alumnos que tiene y contar con los expedientes de cada uno. Asimismo acciones que permitan involucrar a los padres de familia en las reuniones o actividades con sus hijos dentro de las escuelas.

La docente de escuela multigrada comparte la siguiente información del cómo emplea la gestión en su aula:

> *"...puedo relacionarlo en el sentido de que uno como docente frente al grupo está a cargo de diversas situaciones en una escuela de este tipo de modalidad, organizar diferentes cosas para proveer algunos materiales didácticos que se va a utilizar dentro del salón porque como estoy en una comunidad y no hay papelerías y recursos económicos por parte de los padres de familia pues uno proporciona los materiales didácticos en la mayoría de los casos. También con relación a la forma de trabajar con lo alumno, con los padres de familia o dependiendo del caso o de la necesidad que haya en un aula de clases. Sobre todo, porque es una escuela multigrado y este tipo de modalidad el docente es un todólogo.*" (DMD:2)

En lo que respecta al dato anterior de la gestión en el aula dentro de una escuela multigrado es todo aquello que el docente realiza con la finalidad de apoyar la adquisición desde materiales didácticos, y al mismo modo utilizar los materiales naturales que se encuentran en una comunidad rural para la elaboración de productos o ejecución de las actividades planteadas en la planeación didáctica, la cual se centra en alcanzar los aprendizajes esperados que exige el plan y programa 2011 así como los aprendizajes clave del plan de estudio 2017. Además organiza el trabajo con los alumnos y con los padres de familia en diferentes actividades, trabajo en equipo, trabajo individual y según sean los estilos de aprendizaje de los alumnos y al mismo tiempo atendiendo la diversidad de las necesidades que tienen al estar dos o más grados en una sola aula.

La gestión pedagógica podría ser el elemento más importante dentro del aula en el sentido de que es la relación de docentes-alumnos de manera directa en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el momento en que se trabaja en la consolidación de los saberes

en los alumnos para que logren adquirir las habilidades que le faciliten desenvolverse en la sociedad en que se encuentren.

La gestión implica todo aquello que busca mejorar la calidad educativa que implica desde lo macro a lo micro, las necesidades de las escuelas en cuestión de la gestión se puede clasificar nivel educativo, nivel institución y nivel aula, en este caso de acuerdo a Navarro (2002)"A los sistemas educacionales puede entenderse como gestión educativa, en tanto a la gestión al nivel de las instituciones escolares, es entendida como gestión escolar o bien como la gestión pedagógica, cuya esencia es la generación de aprendizajes"(p.24) por lo tanto cada de los niveles debe ser administrado por un agente con las aptitudes y perfil adecuado para su ejecución.

Razón por el cual el trabajo de un docente multigrado a comisión directiva implica un gran reto, realizar dos funciones en un mismo momento impide realizar un proceso de gestión adecuado o su gestión pedagógica para poder obtener resultados favorables.

4.2 Situaciones que enfrenta el docente en su quehacer como director y responsable de su grupo.

En el tema anterior se hizo referencia de cómo gestiona el director en una escuela multigrado, el docente-directivo realiza actividades de acuerdo a cada comisión que tiene en un tiempo en que trata de organizar sin descuidar cualquiera de las dos que tiene a su cargo. En este caso la ambivalencia de funciones que este actor tan importante que tiene

la escuela multigrado, y de sus colaboradores pone en práctica la disponibilidad y aptitud en realizar las diversas actividades que se generan día a día dentro y fuera de una escuela.

En primera instancia, dentro de los deberes que tiene un docente al llegar a una institución educativa es la ejecución de una serie de acciones para diagnosticar a los alumnos, y el contexto que los rodea, escuela y comunidad, de acuerdo a las resultados y análisis realizado, prioriza estrategias y dentro del plan de clases que se ajusta a las necesidades de los alumnos para el logro de sus aprendizajes. Orienta a los alumnos en diversas actividades para alcanzar el perfil de egreso que la educación primaria requiere para que los alumnos desarrollen habilidades competentes a la vida diaria.

El diagnostico de grupo es de suma importancia porque permite al docente conocer las habilidades y conocimientos previos que tienen los alumnos. Estas evaluaciones se realizan de manera individual y a su vez de manera grupal. El docente conoce el estatus del nivel cognitivo de cada niño, las habilidades y el estilo de aprendizaje que tiene cada uno, quienes asistieron a las al nivel preescolar por ejemplo sabe cuáles son las habilidades que consolidaron y cuáles faltan por desarrollar, y de quienes no tuvieron la oportunidad de asistir, conoce las habilidades que en casa y en el contexto en que se encuentra logró desarrollar, así como sus intereses para continuar consolidar sus capacidades y poder adquirir nuevos conocimientos.

(Marí en Arriaga 2015) menciona que el diagnóstico es:

> Un proceso de indagación científica, apoyado en una base epistemológica y cuyo objeto lo constituye la totalidad de los sujetos (individuos o grupos) o entidades (instituciones, organizaciones, programas, contextos familiar,

> socio-ambiental, etc.) considerados desde su complejidad y abarcando la globalidad de su situación, e incluye necesariamente en su proceso metodológico una intervención educativa de tipo perfectiva (p. 66).

El diagnostico principal en los alumnos, implica desde el nivel cognitivo, conducta y el estilo de aprendizaje, también el diagnostico social al que pertenece. El aspecto socio cultural influye en medida en que se relacionan, en la características y necesidades que existen a su alrededor. Conocer todo del alumno y su contexto permite conocer el punto de partida para poder realizar un plan de clase, un proyecto educativo tomando en cuenta las áreas de fortalezas y oportunidades para el logro de un proceso de enseñanza-aprendizaje y que los resultados sean lo más favorable posible.

El principal motivo por el cual un docente se encuentra frente a un grupo es para orientar un proceso en donde los alumnos adquieran y desarrollen habilidades tanto como destrezas que le puedan ser útil en la vida diaria. Tal como menciona Castillo (2010). "La función más inmediata que deben desarrollar los docentes es la de diseñar o prever la práctica de la enseñanza" (p. 903), siendo este el caso de lo que día a día debe priorizar los docentes frente a grupo, innovando e implementando actividades y proyectos estratégicos para que los alumnos formen parte de una mejor calidad educativa. De acuerdo a la docente entrevistada de primer año menciona el principal objetivo que tiene con su grupo menciona que:

> *"Mi principal prioridad es que los niños alcancen y logren los aprender los contenidos que sean favorables en cuanto a que puedan aplicarlo en la vida cotidiana. Al final de cuenta los alumnos necesitan desenvolverse dentro del contexto en el que se encuentran y con base a las necesidades que tienen. Además*

de aquello saberes que más adelante van a poner en práctica. A corto plazo que mis alumnos de primer grado y segundo grado consoliden las habilidades de la lectura y escritura y alcancen los aprendizajes aplicadas a la vida diaria." **(**DMD: 16)

El docente frente al grupo realiza una gestión más pedagógica para poder realizar y llevar a cabo las acciones que le permitan fortalecer en los alumnos las habilidades que requieren para consolidar sus habilidades y competencias para la vida. Las situaciones y las responsabilidades se generan aún más cuando el docente descubre y analiza la inmensa diversidad que hay en su grupo cuando existen alumnos de dos o más edades diferentes con capacidades y necesidades distintas que requieren diferentes estrategias para poder consolidar y adquirir un nuevo aprendizaje.

La comunidad de una escuela multigrado tiene diversas necesidades económicas y sociales, por lo tanto los padres de familia también se encuentran en las mismas condiciones lo que influye en los avances de los alumnos, aunado a esto los padres de las comunidades tratan de estar muy al pendiente de que sus hijos logren adquirir conocimientos que ellos por diversas circunstancias no lograron consolidar. Por otro lado en algunas situaciones sociales o por ejemplo la religión disminuye la participación de actividades de carácter cultural, son personas muy arraigadas a sus costumbres y tradiciones que a cada familia distingue. Y de acuerdo a esas características, y áreas de oportunidad la docente se basa para poner en marcha sus estrategias.

Este trabajo se realiza por parte del docente sin importar la modalidad a la cual pertenezca la institución educativa. Tan solo para poder identificar las características

de los alumnos y el contexto en el que ellos se encuentran se necesita de tiempo para aplicar los instrumentos necesarios para recabar la información que requieren antes de comenzar, entonces los docentes-directivos en un principio se enfocan en los asuntos administrativos que en la supervisión se les solicita, por ejemplo en el caso al iniciar el ciclo escolar , ordenar y manejar los datos estadísticos de los alumnos de nuevo ingreso, y demás actividades, así como la documentación y correspondencia a entregar , mismo periodo en que debe de realizar y conocer el diagnóstico del grupo para saber de dónde partir, si lleva alguna antigüedad en la comunidad quizás conozca y este familiarizado con el contexto lo que realiza y se enfoca de manera puntual el diagnóstico de su grupo.

Las situaciones administrativas y de gestión son las que más dificultan al docente-directivo multigrado porque no tuvo una preparación profesional para hacerse cargo de una dirección y mucho menos cuando aparte de eso tiene al mismo tiempo a cargo un grupo de alumnos a quienes debe orientar en su proceso de enseñanza. Ante esta situación los docentes comentan lo siguiente:

> *"Cuando yo estaba en la escuela en donde me estaba preparando para ser maestro, no nos dijeron que… no nos prepararon para trabajar en multigrado, solo nos prepararon para trabajar en un grupo, pero pues por cuestiones de trabajo ya uno tiene que adaptarse al trabajo y adecuarse a las necesidades."* (DMCD:20)

Los docentes que están en escuelas multigrado, no tuvieron una formación que les permitan realizar un mejor trabajo en sus aulas, para trabajar con más de un grado y mucho menos con la comisión directiva que es un ámbito que pertenece a otra función que aunque tiene relación, tienen objetivos específicos en su función, incluso aunque la

institución encargada de la formación de docentes que en su momento estuvieron a cargo de docentes que en estos instantes están en escuelas multigrado y en su momento expresaron que solo los concientizan en el aspecto de que la situación que se enfrentan no será fácil pero no los prepararon para poder desenvolverse de una mejor manera, tal como lo expresa la docente multigrado:

> "…*de hecho nos dicen te vas para allá, te vas a enfrentar al problema, pero no te preparan para eso te preparan para trabajar ante un grupo unigrado vienes a la realidad te das de topes porque cuesta mucho tienes que aprender a organizarte para poder trabajar con los dos grados"* **(**DM: 20)

Este tipo de situaciones carecen quienes estando funcionando como docentes-directivos hacen el esfuerzo de poder hacer un buen trabajo, aun las exigencias administrativas que están por encima de la mayoría de los casos de procesos que ayuden a la mejora en la calidad de los alumnos.

La jornada escolar en las escuelas multigrado se trata de cubrir con las horas lectivas de trabajo con los alumnos, una vez hecho el análisis del diagnóstico el docente decide de qué manera iniciar y llevar a cabo sus actividades con la finalidad de que se atiendan las necesidades, dada la circunstancia de que son grados distintos los que atiende y diferentes propósitos de la actividad, se necesita trabajar con actividades en común, con diferente complejidad para cada grado, sin embargo no siempre se da la oportunidad según lo expresa la docente multigrado:

> *"Generalmente yo planeo separado a parte quinto a parte sexto, nosotros contamos con planes de programas que nos dieron por parte de otro programa que tenemos. Entonces ahí de hecho ya viene algunos contenidos o aprendizajes ya vienen globalizados y puedo trabajar juntos pero mayormente es separado no*

todas las asignaturas por ejemplo yo trabajo así explico a quinto grado, sexto grado me espera tantito, pongo tarea a quinto explico a sexto. Cuando son temas que no se han visto siempre les digo al grupo que de... a uno le explico qué pongan atención para que los de sexto puedan recordar o a los de quinto puedan a aprender algo nuevo y la verdad funciona porque los de sexto me dicen eso ya lo vimos maestra y es así, o sea recuerdan lo que ya vieron el año pasado los de quinto también obviamente no entienden mucho pero al menos ya tiene una noción para cuando vayan a sexto grado pues se acuerden de algo que ya hayan visto" **(**DM:12)

Las situaciones expuestas anteriormente van dependiendo de los asuntos administrativos que también se necesitan atender, esto dejando a un lado la conducta y comportamiento de los alumnos, algunas actividades escolares, como homenajes o días especiales que requieren de actividades que no están dentro de planes y programas como contenidos pero si inmersos en la convivencia y fechas especiales. Las acciones administrativas de llevan a cabo fuera de la jornada laboral tal como lo mencionan la docente:

"Todo lo que es referente a administrativo lo hago en horario extra clase o por la noche por ejemplo; documentos que me pidan cualquier tipo de situaciones yo no lo puedo hacer en el aula por qué mi grupo es numeroso, entonces no me da tiempo para hacer ningún documento de tipo administrativo todo es pedagógico, me voy a actividades en que se realizan no puedo hacer nada fuera de eso. A veces ni tiempo de calificar me da, porque si pongo por ejemplo cinco problemas para que trabajen ellos son cuarenta niños, son doscientos y yo soy de tratar de calificar que los niños entiendan o si encuentran algún error y dónde está el error y lo puedan corregir.**"** **(**DM:10)

Si bien el docente es quien orienta a sus alumnos, de acuerdo a las capacidades y habilidades, serán las necesidades que tenga para poder realizar las actividades , en cualquier momento requieren de acercarse a su maestro para poder preguntar algo que quizás no le quedó muy claro y necesita nuevamente una segunda indicación y

explicación , el docente necesita monitorear la clase y según sus observaciones intervenir las veces que sean necesarias, desafortunadamente si en ese momento está ocupado en asuntos administrativos que tiene que entregar de carácter urgente , desatiende esa parte de trabajo como docente hacía sus alumnos.

Tal es el caso de alumnos de primer y segundo grado, las necesidades que más se presentan son en primer grado y por lo tanto la prioridad en ese caso es la alfabetización, en segundo grado algunos de los alumnos leen y escriben , y otros aun no consolidad el dominio de esas habilidades, entonces se trata de utilizar estrategias que permitan atender esa brecha de quienes ya saben leer pero se necesita también de una mayor atención para consolidar lo que ya saben, y de lo que aún no inician en ese proceso, con respecto a eso que la maestra menciona lo siguiente:

> *"Al principio trataba de abordar las actividades dosificando los temas en común de los dos grados que atiendo, para poder trabajar de acuerdo a la complejidad , pero primer grado es algo distinto, es un grado en donde difícilmente me da resultados porque lo primordial de este grado es la alfabetización en los alumnos y es un proceso largo en donde se necesita una buena metodología al momento de trabajar con ellos, claro que sin descuidar al otro grado pues deben de reforzar la alfabetización y cumplir con los contenidos que marca el actual plan y programa. No significa que en ocasiones los alumnos no logran obtener un aprendizaje en conjunto, al contrario, los niños prestan atención a lo que sus compañeros de segundo grado realizan y de esta manera se aprende de manera en conjunto. Los niños de primer grado aprenden algunas cosas del grado a que aún no han pasado."* (DMD:10)

De esta manera el aprendizaje entre pares se da, a tal nivel de que los alumnos más pequeños aprendan de los grandes o viceversa a la hora de abordar distintos contenidos para cada grado o realizar una actividad en común en donde las habilidades

destacan según sean las de cada uno de los niños y ayudan a los demás para poder realizarlo al mismo tiempo en que ellos mismos consolidan sus capacidades y conocimientos.

Las expectativas que tienen los docentes para poder trabajar con sus alumnos consideran aprovechar la diversidad que existe en su salón de clase para poder llevar a cabo alguna actividad y que todos puedan ser partícipes en la mejora del desarrollo de sus capacidades. Sin embargo, las mismas situaciones administrativas y de agente con doble función tiene como consecuencia ambiente de carga de trabajo y factor tiempo para poder resolver todo en la misma jornada escolar, tal como lo señala la docente multigrado

> *"Es un trabajo bastante agotador en el sentido que hasta la misma pregunta infiere el doble trabajo que tiene un docente multigrado. Durante la jornada escolar de 8:00hrs a 13:00hrs trato de enfocarme en la cuestión pedagógica y trabajar contenidos y demás con los niños con la finalidad del logro de sus aprendizajes, desafortunadamente en muchas ocasiones descuido un poco al grupo cuando se me solicita algún documento o actividad administrativa que me solicite la dirección. Aunado a esto los trabajos administrativos los realizo en horarios después de la jornada escolar tratando de priorizar el aspecto pedagógico. Sin embargo, por la carga administrativa y por documentos que solo son como requisitos que no se le da continuidad para una mejora educativa."* *(* DMD:8)

A pesar de las dificultades que se presentan, se ven áreas de oportunidad a la hora de trabajar con diferentes alumnos en su solo grupo, la capacidad que tienen algunos de un grado distinto a otro logra alcanzar un conocimiento que se está abarcando entre ambos. Esto con la finalidad de llevar un aprendizaje sociocultural en un margen micro dentro del salón de clases. Sin embrago el poco tiempo destinado para cada cargo que un docente-directivo tiene impide potencializar su capacidad para poder desempeñar las estrategias

que le permitan lograr el objetivo y finalidad de toda institución educativa. Las necesidades no solo pueden ir mejorando por las actividades que el docente esté realizando, o de la participación activa de padres de familia en las diferentes actividades y quehaceres dentro y fuera de la escuela , para lograr optimizar la calidad educativa en una escuela multigrado, incluye diversos factores y va más allá de que un director gestione y finalice con un proyecto, el hecho de realizar y desempeñar sus actividades acorde a su propia organización de tiempo y experiencias presenta un pequeño pero significativo avance. Por eso, la importancia de que el sistema educativo puntualice objetivos para la mejora de la calidad educativa en las escuelas multigrado.

Conclusiones

La principal finalidad de este trabajo de investigación fue realizar un análisis acerca del panorama real de la educación en escuelas multigrado, a través de una investigación tipo cualitativa y como análisis propio de la experiencia ante el tema. Un gran porcentaje de las escuelas primarias son de modalidad multigrado, las cuáles se encuentran en su mayoría en zonas rurales y en contextos económicos desfavorables, lo que implica que tienen más necesidades y las cuales deben de ser atendidas. De acuerdo a la metodología cualitativa y al análisis de los instrumentos aplicados, así como la propia experiencia docente la situación de las escuelas multigrados atraviesa por situaciones que son presentadas como dificultades y otras como área de oportunidad.

La gestión en escuelas multigrado es dirigida por un docente que, aparte de tener su comisión frente a grupo, simultáneamente está a cargo de la dirección escolar. El principal factor que se presenta es el tiempo, porque debido a que cada cargo tiene una distinta función, el factor tiempo desatiende ambas partes, pues ninguna se lleva a cabo en su completa totalidad. De tal manera que al momento de llevar a cabo la gestión de un determinado programa para el beneficio de la comunidad escolar quiero otra actividad directiva desatiende a su grupo. Del mismo modo cuando se trata de casos en que se tiene que atender alguna reunión de padres de familias, o reuniones directivas de horas, otro maestro de la misma escuela los supervisa en lo que el docente –director

atiende asuntos administrativos dentro de la dirección o en su caso, cuando se requiere de más tiempo se retira al grupo el día anterior.

Los docentes-directivos además del tiempo, no cuentan con las suficientes herramientas profesionales que le permitan desarrollar una buena gestión, esto enfocado a docentes de nuevo ingreso al servicio docente , debido a que los maestros con mayor antigüedad han podido desenvolverse ante las exigencias que se les demandan, por medio del conocimiento forjado a través de la experiencia que adquieren con el paso del tiempo. Sin embargo, aunque hay quienes tienen una gran habilidad innata para ejercer el liderazgo hace falta cimientos de metodología que permitan realizar un mejor trabajo administrativo.

En el caso de las gestiones en escuelas multigrado se realiza desde la organización escolar y las gestiones pedagógicas propias para el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la gestión para los programas federales implican tiempo en su planeación seguimiento y en la rendición de cuentas cuando se trata de los beneficios de carácter económico. En este caso, la información se limitó de manera que no se muestra de manera detallada las acciones que se realizan para la gestión de programas, o de algún otro tipo según sea la necesidad de la escuela, debido a que las acciones que se llevan a cabo para poder intervenir en ciertos asuntos se toma en cuenta la participación de los padres de familia, y los docentes junto con ellos se busca la solución de acuerdo a las necesidades que van surgiendo. Es decir, que las escuelas multigrados se encuentran aisladas ante tantas carencias que presentan.

Lo que se logró analizar ante los retos que se enfrentan, es que a medida que el docente- directivo cumpla con las actividades administrativas de la escuela, éste no cumple las horas lectivas con sus alumnos que además es un grupo homogéneo con distintos niveles cognitivos, debe de trabajar y cumplir con base a los planes y programas actuales, y que están destinadas a escuelas urbanas sin tomar en cuenta las necesidades de un contexto rural.

En teoría el director es quien debe de tener el liderazgo, dirigir y supervisar, es quien se encarga de un buen funcionamiento y cumplimiento de los propósitos de la escuela, en este caso en la escuela multigrado el docente –director también requiere de información que muy pocas veces recibe, esto también debido a que el perfil que tiene no está enfocado para desempeñar un cargo directivo.

Las gestiones pedagógicas se basa principalmente en el contexto rural en el que se encuentran, los docentes parten de las necesidades y alcances que existe en la comunidad escolar, ante los desafíos que los docentes multigrado enfrentan y las necesidades que el mismo sistema educativo ha dejado en el olvido, desde el enfoque de una operación administrativa y el servicio que presta una escuela multigrado ante una comunidad estudiantil, además de la falta de una dirección que pueda enfocarse y priorizar asuntos de gestión escolar, el liderazgo y el cumplimiento de lineamientos que permitan poner en marcha una mejora en la calidad educativa, y que no solo sean asuntos de burocracia los que se tengan que atender y cumplir.

Por otra parte, un docente-directivo dentro de sus exigencia profesional en las escuelas multigrado enfocado a lo pedagógico, está el atender a un grupo homogéneo con capacidades y dificultades diferente, más aparte las necesidades que en la comunidad se presenta y la manera en que influye en el rendimiento académico de los alumnos. El reto y lo complejo que es poder basarse en un plan y programa que está diseñado para escuelas que son de modalidad completas y al parecer con una infraestructura y equipamiento bastante amplio, es decir, en la modalidad multigrado se tiene la autonomía de adecuar el currículo en un sentido más directo según sean las necesidades que presentan los alumnos y que el aprendizaje sea de una manera en que ellos se apropien de los nuevos conocimientos que los ayudará a poder desenvolverse en el contexto en el que se encuentran inmersos.

Además de la infraestructura que carece las escuelas tipo multigrado, se encuentran los espacios reducidos, falta de mobiliario, la zona geográfica en el que se encuentran y que algunas también se ven afectadas por las inundaciones en temporadas de lluvias, son algunas de las carencias que se reflejan en este tipo de escuelas.

Las propuestas de acuerdo a estás problemáticas que desfavorecen la calidad educativa en las escuelas multigrado van encaminadas a que el sistema educativo debe priorizar a las escuelas rurales multigrados por medio de programas sólidos que formalicen y se les dé seguimiento por parte de autoridades inmediatas, así mismo que los docentes-directivos que estén en función, puedan recibir capacitaciones que estén a su alcance con respecto a lugares como centro de maestros, supervisión escolar o

jefatura para poder mejorar la función que desempeñan. Esto último no significa que los docentes no tengan la facultad y responsabilidad de ser autónomos de su actualización, sin embargo recordemos que la mayoría de las escuelas están en zonas geográficas alejadas de las cabeceras municipales, algunos de ellos se quedan toda la semana en la comunidad, otros viajan grandes distancias para poder llegar a la institución educativa. Son seres humanos que también tienen una vida personal y familiar que atender, las cual muchas veces sacrifican para desempeñar un buen trabajo, cuando el sistema educativo deja en el olvido las carencias de los docentes y escuelas multigrado.

A demás de la carga administrativa de un docente-director es lo único que aumenta, las dificultades que se presentan cuando no hay apoyo para capacitación, propuestas que sean sólidas y que se lleven a cabo, infraestructura y demás, no existe ningún estímulo económico para el principal agente que se encarga y realiza lo necesario para que las condiciones de la escuela multigrado tengan menos carencias en la parte pedagógica y administrativas, lo que sería una excelente propuesta para apoyar a quienes se esfuerzan por mejorar la practica educativa.

Al priorizar a las escuelas multigrado se puede lograr un gran nivel académico, en el momento en que haya un agente capacitado quien se encargue de la dirección, y que los docentes preparados potencialicen el aprendizaje sociocultural al tener un grupo homogéneo, en la interacción de alumnos con diferentes capacidades y habilidades que se consoliden entre pares, logrando una mejor calidad educativa y ver un área de crecimiento y oportunidad en las zonas marginadas para mejorar la calidad educativa.

Referencias

Arriaga (2015) *El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes*. Atenas. Recuperado en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478047207007>

Bisquerra, Alzina.(2004) Metolología de la investigación educativa. Madrid: La Muralla.

Casassus, J. (2000) *Problemas de la gestión educativa en América Latina.* Documento UNESCO. Versión preliminar.

Castaño, C; Quecedo, R; (2002). Introducción a la metodología de cualitativa. Revista de Psicodidáctica 5-39. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402

Castillo M. (2010). *La profesión docente.* Rev Med Chile 2010; 138: 902-907. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/pdf/rmc/v138n7/art17.pdf

Cortés (2009) *La escuela una organización sistemática.* Revista Institución Universitaria iberoamericana. Volumen 11. Nº 1. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4892965.pdf

Estrada Rebull, M d M; (2015). Multigrado en derecho propio. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), XLV() 43-62. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27039624003

Frigerio, G., Poggi , M., y Tiramonti, G.(1992*) Las instituciones educativas. Cara y Ceca*.Troque, Buenos Aires.

Goetz J. P. y LeCompte M. D (1988) *Etnografia y diseño cualitativo en investigación educativa* . España: Morata, S.A.

INEE (2017). *Proyecto Nacional de Evaluación y Mejora Educativa de Escuelas Multigrado* (PRONAEME). México: autor

Martínez,L.(2012) *Administración Educativa.* Red Tercer Milenio.Recuperado de:http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf

Martínez, M.C.; Branda, S. y Porta, L. (2013). *¿Cómo funcionan los buenos docentes? Fundamentos y valores. Journal for Educators, Teachers and Trainers.* Vol. 4 (2)

Murillo Torrecilla, F. (2006). *Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido* (p. 11). REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, núm. 4e.

Navarro M. (2002) *La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura*. Revista de los Talleres Regionales de Investigación Educativa. Universidad Pedagógica Nacional

Ortega Estrada, F J; (2008). *Tendencias en la gestión de centros educativos. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, XXXVIII() 61-79. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27012437004

Pozner, P.(2000) *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares.* Buenos Aires. Aique.

Procesos Educativos y Gestión INEE. (2017). Panorama Educativo. Retrieved 14 February 2017, from http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub//P1/B/109/P1B109_09E09.pdf

Rangel Guerra, A; (2006). *La educación rural mexicana y la educación fundamental en el inicio del CREFAL*. Revista Interamericana de Educación de Adultos, 28() 169-176. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457545086008

Robledo, R. (2017). Programa en favor de las Escuelas Multigrado: Acciones desde las entidades – Educación Futura. Educación Futura. Retrieved 12 February 2017, from http://www.educacionfutura.org/programa-en-favor-de-las-escuelas-multigrado-acciones-desde-las-entidades/

Rodríguez G. G., Gil F.J., García J.E (1996) *Metodología de la investigación cualitativa* (versión Adobe Digital). Recuperada de http://www.catedranaranja.com.ar/taller5/notas_T5/metodologia_investig_cap.3.pdf

Ruvalcaba,R.(2008) *La Gestión Escolar de las escuelas Multigrado basada en el proyecto escolar*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes.

Sandoval A., Acosta J.A.,Gutiérrez M.A.(2013) *Administración y gestión escolar con liderazgo para el cambio y mejora.* Universidad Estatal De Sonora. Hermosillo.

SEP (2011) *Acuerdo número 592*. Por el que se establece la articulación de la educación básica, Diario Oficial de la Federación México: Secretaría de Educación Pública. Recuperado de http://basica.sep.gob.mx/ACUERDO%20 592web.pdf

Schmelkes S. (1995) *La calidad educativa y la formación de docentes.* Sinéctica Revista Electrónica de Educación

Vargas T. (2003) *Escuelas ¿Cómo funcionan? Reflexión a partir de la experiencia evaluativa del proyecto Escuelas Multigrado Innovadas.* UNESCO. Santo Domingo.

Anexos

Anexo 1 Matriz de referencias teóricas

Pregunta de investigación: ¿Cómo lleva acabo la gestión escolar el maestro de una escuela multigrado?

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
Martínez L. (2012). *Fundamentos de la Administración Educativa en Administración Educativa*. México. Red Tercer Milenio.	"Las organizaciones educativas buscan dar un servicio que brinde el cumplimiento de estas necesidades a la sociedad que lo solicita"(p,12)	La escuela es una organización que oferta el servicio de la educación a los alumnos para el desarrollo de su aprendizaje.
Gutiérrez G. A (2004).*Las escuelas multigrado frente a la diversidad cultural, étnica y lingüística. Horizontes de posibilidad desde la educación intercultural*. México.	"Las escuelas multigrado son aquellas donde los docentes atienden a alumnos de diversos grados en el aula que les corresponde." (p.1)	En la escuela multigrado el docente atiende al mismo tiempo dos o más grados, a alumnos con diferentes niveles cognitivos.
Vargas T. (2003) *Escuelas ¿Cómo funcionan? Reflexión a partir de la experiencia evaluativa del proyecto Escuelas Multigrado Innovadas.* UNESCO. Santo Domingo.	"Cuando hablamos de escuelas multigrado estamos hablando de un tipo de escuela donde el profesor enseña dos o más grados simultáneamente en una misma aula de clase"	Escuela multigrado, es el tipo de escuela en donde un maestro enseña a dos o más grados al mismo tiempo en un mismo salón.
Frigerio, G., Poggi , M., y Tiramonti, G.(1992*) Las instituciones educativas. Cara y Ceca*.Troque, Buenos Aires.	Gestionar "Acciones orientadas por uno o varios objetivos y a un actor o varios que toman a su cargo dicha tarea." (p. 38)	Se refiere a la aplicación de estrategias de acuerdo al objetivo o meta que se quiere alcanzar en una institución educativa.

UNESCO IIPE (2000) *Gestión Educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires	Piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes. (p.16)	En la gestión se lleva a cabo una serie de procesos que dan como resultado una mejora continua por parte de agentes de una institución educativa.
Navarro M. (2002) *La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura*. Revista de los Talleres Regionales de Investigación Educativa. (p.) Universidad Pedagógica Nacional	"A los sistemas educacionales puede entenderse como gestión educativa, en tanto a la gestión al nivel de las instituciones escolares, es entendida como gestión escolar o bien como la gestión pedagógica, cuya esencia es la generación de aprendizajes"	La gestión educativa abarca el conjunto de instituciones como sistema educativo, la gestión escolar es entendida para cada institución con cierta y determinada autonomía, y la gestión pedagógica abarca el aspecto que favorece al aula y por lo tanto a la enseñanza y aprendizaje de los alumnos.
Frigerio, G., Poggi , M., y Tiramonti, G.(1992*) Las instituciones educativas. Cara y Ceca*. Troque, Buenos Aires.	"Quienes ejercen hoy las tareas de gestión educativa, rara vez contaron con alguna formación especialmente diseñada para el ejercicio de esta función." (p.38)	Los directores en algunos o en la mayoría de los casos no están preparados con una formación enfocada a la función que debe de desempeñar en una institución educativa.
Pozner, P. (200) *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. (p.)*Buenos Aires. Aique.	"La delegación de funciones promoverá una mayor calidad de los procesos y resultados académicos, más eficiencia, mayor democracia e igualdad de responsabilidades para la gestión escolar"	La buena gestión escolar depende de una buena calidad en el proceso de la delegación y forma de trabajo de quien cumple con esa responsabilidad.

Schmelkes S. (1995) *La calidad educativa y la formación de docentes. (p.7).*Sinéctica. Revista Electrónica de Educación.	Un buen líder en este tipo de instituciones es aquél que centra sus energías en las funciones de apoyo y estímulo al quehacer del equipo, por encima de funciones, que también le corresponden pero que generalmente cobran prioridad, relacionadas con el control y con la administración.	En la gestión escolar se necesita de un buen líder que esté enfocado en la función que desempeña siendo como prioridad la administración y control.
Julio C. (2008) *La Gestión Escolar de las escuelas Multigrado basada en el proyecto escolar*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes.	La gestión escolar es la manera propia de cada escuela para asumir y materializar en acciones la conducción del proceso educativo de los alumnos. Es un proceso de construcción cotidiana en el que participan maestros, alumnos, director, padres de familia y autoridades educativas. (9)	En la gestión escolar el director es el líder del proceso de la conducción de acciones de la mejora educativa de la institución, con el apoyo de los maestros, alumnos y padres de familia.

MATRIZ DE REFERENCIAS TEÓRICOS

Pregunta de investigación: ¿Cuáles son las situaciones que enfrenta el docente en su quehacer como director y responsable de su grupo?

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
Schemelkes S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas.* ACUDE. México.	El líder de un proceso de calidad debe ayudar a los docentes a trabajar más inteligentemente, no más duramente. La dirección debe comprender y actuar sobre los problemas que privan al docente de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción.	La comisión del director es ayudar en el proceso de la gestión de calidad de la escuela como institución educativa y en el proceso de enseñanza-aprendizaje, al orientar a los maestros frente a grupo.
Schemelkes S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas.* ACUDE. México.	"En una escuela, quizás más que en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas" (p.53)	La calidad de un centro educativo, también tiene como resultado de las acciones de las personas su relación interpersonal.
Martínez, M.C.; Branda, S. y Porta, L. (2013). *¿Cómo funcionan los buenos docentes? Fundamentos y valores. Journal for Educators, Teachers and Trainers.* Vol. 4 (2)	Pensar al docente en su rol como desafiador supone identificarlo como actor en el proceso de enseñanza, es decir, un sujeto activo y comprometido con las personas con quienes trabaja, con su contexto, sus dilemas, sus opciones y alternativas posibles.	El principal rol de docente es de ser el actor del proceso de enseñanza de sus alumnos.
Castillo M. (2010). *La profesión docente*. Rev Med Chile 2010; 138: 902-907	"La función más inmediata que deben desarrollar los docentes es la de diseñar o prever la práctica de la enseñanza"(p. 903)	La función primordial del docente es enfocarse y trabajar con relación a todo el quehacer en la enseñanza a sus educandos.

Duarte, J (2007) *Formación permanente de docentes en servicio, alternativa para la enseñanza y el aprendizaje de la lengua escrita en la educación básica integral.*	La calidad del trabajo docente, se apoya en su contexto y para que eso se cumpla, se requiere el trabajo en equipo, así lo vemos cuando se presentan las cinco características de la calidad del trabajo docente: compromiso educativo, dominio de la materia, flexibilidad, reflexibilidad y capacidad para el trabajo en equipo.	En la calidad del trabajo docente influye 5 características principales, una de ellas es la flexibilidad y capacidad de trabajo en equipo para conseguir una mejora en el ámbito educativo.
Schmelkes S. (1995) *La calidad educativa y la formación de docentes.*Sinéctica. Revista Electrónica de Educación.	"Los docentes no están adecuadamente formados en el manejo de prácticas efectivas de enseñanza. Es evidente que no cuentan con elementos metodológicos para atender situaciones multigrado, cuando estos elementos existen desarrollados en las condiciones propias de nuestro país".(p.9)	Los docentes no están formados para desempeñar su función adecuada en escuelas multigrados, siendo estás una de las grandes carencias en el país.
Schmelkes S. (1995) *La calidad educativa y la formación de docentes.* Sinéctica. Revista Electrónica de Educación.	Es evidente que no todos estos problemas son culpa del maestro, ni tampoco de su formación inicial. En efecto, encontramos que al maestro en general se le deja solo en su trabajo profesional. No recibe apoyo pedagógico del director de la escuela, ni del supervisor de su zona. (p. 9)	La calidad de la educación no es culpa de uno de los agentes principales como el docente, sino que, la función directiva y de supervisión es casi nula con respecto al quehacer y situaciones problemáticas que requiera obtener alguna solución.
Ministerio de la Educación de la Nación (2000) *Gestión educativa estratégica*. IIPE, Buenos Aires.	La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. (p.28)	Una de las características de la gestión escolar, es un buen líder, quienes practican las acciones para transformar con eficacia las escuelas.

Sandoval A., Acosta J.A.,Gutiérrez M.A.(2013) *Administración y gestión escolar con liderazgo para el cambio y mejora.* Universidad Estatal De Sonora. Hermosillo	Un directivo debe saber y conocer la normativa, manejar lo que podríamos llamar los contenidos referidos a la función que desempeña, como la toma de decisiones, la participación, el control, la autonomía y la comunicación (p.7)	La función que desempeña un director va encaminada a la toma de decisión, control, participación, control y la comunicación, un saber y accionar esos puntos determinantes.
Díaz F. (2010) "Los profesores ante las innovaciones curriculares", *Revista Iberoamericana de Educación Superior* (*RIES*), México, IISUE-UNAM/Universia, vol. 1, núm.1.	El papel que se destina al docente en el proceso curricular es el de la persona que aplica en el aula lo que han diseñado los especialistas, por lo general con una participación más bien restringido en la toma de decisiones sobre el modelo o sobre los enfoques didácticos que éste incluye. (p.23)	La función de un docente debe de especializarse en aplicar los enfoques didácticos a sus alumnos y la comunidad escolar.

Anexo 2 Guion de entrevista para el director multigrado

(Director comisionado)

1.- ¿Qué es el trabajo de un docente con la función de director comisionado en una escuela multigrado?

2. ¿Cómo es el trabajo de un docente con la función de director comisionado en una escuela multigrado?

3.- ¿Cómo define la gestión escolar en una escuela multigrado?

4- ¿De qué manera organiza el tiempo para cada cargo que tiene en la escuela multigrado?

5. ¿Cuáles son las acciones implementa para mejorar el proceso de la gestión en la escuela?

6- ¿Cuál ha sido el mayor reto en la labor docente en la escuela multigrado?

7-. De acuerdo a los dos cargos que tiene, ¿en cuál ha notado resultados favorables, o han sido desempañedas en la misma calidad?

8.- ¿De qué manera aborda los contenidos de planes y programas actuales en la escuela multigrado?

9.- ¿De qué manera se realiza el proceso de asignación a directores comisionados en una escuela multigrado?

11.- ¿En su formación profesional adquirió conocimientos teóricos y prácticos para laborar en una escuela multigrado? Si, ¿por qué? No, ¿por qué?

12.- ¿De qué manera organiza la asignación de grados y comisiones a los docentes que pertenecen a este centro escolar?

Anexo 3 Guion de entrevista para el docente multigrado

(Docente Multigrado)

1.- ¿Cómo conceptualiza la gestión en su aula de clases y en la escuela multigrado?

2-. ¿Qué tipo de gestiones se ha realizado en la escuela y ha favorecido a su trabajo frente a su grupo?

3.- ¿Cuáles son los grados que atiende y de qué manera fueron asignados?

4.- ¿De qué manera realiza las actividades administrativas y pedagógicas en su aula de clases?

5.- ¿De qué manera aborda los contenidos de planes y programas actuales en la escuela multigrado?

6.- De acuerdo a los años de experiencia que tiene ¿cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en una escuela multigrado?

7.- ¿Cómo califica la calidad educativa en escuelas multigrado?

8.- ¿Cuál es su prioridad en su labor como docente en el aula de clases

Anexo 4 Entrevista del director de Escuela Multigrado

Fecha de entrevista: 23 de Marzo de 2018
Lugar de entrevista: R/a El Naranjeño 2da sección. Cárdenas. Tabasco
Hora de inicio: 11:30 hrs.
Hora de término: 12:45 hrs
Nombre del entrevistado: Juan Ascencio Cortez
Sexo: Masculino
Años de servicios: 20 años
Categoría: Docente multigrado con comisión directiva
Nombre de la Escuela: Miguel Hidalgo y Costilla
Tipo de organización: Multigrado
Dirección: R/a El Naranjeño 2da sección. Cárdenas. Tabasco
Clave: 27DPR1497I
Sector: 19
Código: DMCD (Docente Multigrado Comisión Directiva)

E:1.-¿Qué es el trabajo de un docente con la función de director comisionado en una escuela multigrado?

DMCD:2 Pues es la misma de todo lo que hacemos los maestros, los docentes, solamente que aquí la única diferencia es de que tenemos que trabajar primero con los niños y seguidamente o en algunos casos tenemos que trabajar también con la dirección , en este caso pues platicar con los maestros, ponernos de acuerdo con los maestros en ciertas actividades y ordenarnos en los documentos, porque que la supervisión nos pide documentos tanto o como maestro de grupo como de director. Entonces tenemos que estar al día con los documentos del grupo y también pues con documentos de dirección y pues quieras o no es una carga un poquito pesada.

E:3 ¿Cómo es el trabajo de un docente con la función de director comisionado en una escuela multigrado?

DMCD:4 En la actividad de los… este … en el salón pues es normal, porque uno tiene que desarrollar temas, los aprendizajes, los contenidos que esperamos que lleguen a… o que deben de tener los niños y al mismo tiempo pues uno está desarrollando también diferentes funciones como director . La verdad de que no tenemos un lugar exactamente aquí como para llevar una dirección como debe de ser, se incluyen trabajos de director con docente.

E:5 ¿Cómo define la gestión escolar en una escuela multigrado?

DMCD: 6 Gestiones escolares pues… las necesidades que tienen la escuela van de acuerdo a las observaciones que hace uno, como docente o como directivo, como director y las gestiones que se realizan pues… pues es para beneficio de la escuela, para beneficio de los maestros, para beneficio de los niños, para beneficio de la comunidad, en ese caso las gestiones se hacen pues por medio de oficios y a instituciones que son los que nos proporcionan, materiales didácticos, materiales de trabajo de los días, material de… para la escuela y todo lo demás. Ahorita como tenemos la URSE pues es la dependencia que nosotros como docentes y como director tenemos que acudir inmediatamente a nuestro municipio, pero a nivel Estatal pues tenemos que, tenemos que irnos directamente a la Secretaría que es nuestra máxima autoridad, pero también tenemos que hacer gestiones por parte del municipio, de las dependencias por ejemplo también podemos hacer gestiones de materiales a la empresa de Pemex, a la Secretaría de Salubridad de asistencia, al municipio y al Sector Salud, al IMSS, pues lógicamente por campaña en se aspecto por campaña.

E:7 ¿De qué manera organiza el tiempo para cada cargo que tiene en la escuela multigrado?

DMCD:**8** Pues mire de lo se refiere al horario de 8 a 1 pues me dedico prácticamente a trabajar con el grupo, y las cosas de la dirección pues lo trato de manejar por las tardes , excepto cuándo hay urgencias por parte de la supervisión, entonces pues dejo un tantito o separo la hora para trabajar con mi grupo en ese caso pues les pongo tarea en el cual considero que tardan un poco más los niños para dedicarme a hacer la documentación que me pide la supervisión escolar. Y pues fíjese que todos los días como soy director – docente, director comisionado el mayor tiempo en la mañana lo utilizo para trabajar con el grupo y solamente… bueno vamos a decir un 70% al grupo y un 30% a la dirección en la jornada escolar de 8 a 1.

E:9 ¿Cuáles son las acciones que implementa para mejorar el proceso de la gestión en la escuela?

DMCD: 10 Pues entregar en tiempo y forma las documentaciones, este… pues casi todas las gestiones que se hacen se trata de una reunión con la gente de la comunidad de la escuela pues de les informa de que es lo que se hace, se está haciendo, que es o que se está gestionando para el beneficio pues de los niños que están aquí en la escuela.

E:11- ¿Cuál ha sido el mayor reto en la labor docente en la escuela multigrado?

DMCD :12 Pues el mayor reto es que la escuela de nosotros sea pues una de las mejores de la zona pero todo eso se basa a los resultados porque no es nada más es decir que es la mejor de la zona solamente porque todo los días estamos llegando sino que, usted sabe que para nosotros podamos decir eso es por los resultados que están dando los

alumnos y usted lo sabe muy bien . más quenada en los resultados que es básico para que los niños alcancen los aprendizajes esperados y comúnmente aquí en l comunidad usted sabe que la gente de aquí los tienen usted bien cuando los niños , o cuando ellos más bien que nada sus hijos saben leer , escribir y como decimos vulgarmente sacar cuentas y todo lo demás, pero pues siempre el mayor reto es el que nosotros hemos tenido, quizás es porque los niños que han salido sobresalientes no nada más aquí en la escuela sino que a nivel Estado.

Los problemas que surgen a diario los tratamos de solucionar pues con los maestros y de hecho tratar de que los maestros aquí, vamos a decir que… no somos enemigos nos tratamos de ser compañeros o en este caso amigos porque para solucionar o para mantener una escuela más o menos en el ámbito de caer en lo bueno, tenemos que tener platicas constructivas con los maestros y pues de hecho cualquier problema que haya yo trato de pedir ayuda a los maestros así como los maestros cuando ellos tienen algún problema entre… nos pedimos opiniones y entre todos tratamos de solucionar el problema.

E:13 De acuerdo a los dos cargos que tiene, ¿en cuál ha notado resultados favorables, o han sido desempeñadas en la misma calidad?

DMCD:14 Bueno en los resultados de como docente si hemos… bueno hemos tenido buenos resultados, ahora como directivo pues también soy algo así ecuánime y pues hay veces he entregado algunos documentos fuera de tiempo.

E:15 .- ¿De qué manera aborda los contenidos de planes y programas actuales en la escuela multigrado?

Pues más que nada en el trabajo y este… en las guías que nos proporciona la Secretaría, y de hecho en las planeaciones que entregamos ahí aparecen lo que tratamos de abarcar, todo lo de… pues lo básico lo que requiere los planes de estudio para que los niños no estén en cero en ese Aspecto.

E:16 ¿De qué manera se realiza el proceso de asignación a directores comisionados en una escuela multigrado?

DMCD :17 Pues como debe de ser, quizás por la experiencia, por el conocimiento y todo lo demás, pero esté… pero hay veces que a nosotros, la supervisora o el supervisor es el que nos da la comisión. Hay veces que no se fija en ese aspecto sino que solamente el que le quiera echar la mano, cuando nos dice –"maestro écheme la mano" y ya ni modo ahí como decimos si está bien si puedo, no hay problema. Por qué nada más es una orden de comisión no es que seas un director efectivo. El director comisionado tiene que trabajar su dirección, tiene que trabajar con su grupo, documentación grupal, documentación de cada alumno y un director efectivo

solamente se dedica a la documentación en una dirección y solamente se ocupa de orientar o de apoyar a los maestros.

E:18.- ¿En su formación profesional adquirió conocimientos teóricos y prácticos para laborar en una escuela multigrado? Si, ¿por qué? No, ¿por qué?

DMCD:19 No, Cuando yo estaba en la escuela en donde me estaba preparando para ser maestro, no nos dijeron que… no nos prepararon para trabajar en multigrado, solo nos prepararon para trabajar en un grupo, pero pues por cuestiones de trabajo ya uno tiene que adaptarse al trabajo y adecuarse a las necesidades.

E:20.- ¿De qué manera organiza la asignación de grados y comisiones a los docentes que pertenecen a este centro escolar?

DMCD:21 La asignación de grupos es por medio de un poquito de análisis que hacen de los maestros, y de análisis de los maestros y las necesidades de cada maestro. Por ejemplo en mi caso trato de mantener que el maestro que atiende primero y segundo esté el mayor tiempo del ciclo escolar con ellos igual con los de quinto y sexto. Porque pues es la base de que los niños en ese caso, ya sea que los de sexto que vayan a secundaria vayan con el conocimiento si no tan completo pero si cuando menos que vaya más o menos preparados, en el caso de primero y segundo es la base para que ellos puedan seguir con sus conocimientos en tercero , cuarto, quinto y sexto, entonces por eso tratamos que los maestros sean los más adecuados, en cambio pues un maestro en mi caso con dirección y con grupo pues no es que no lo pueda hacer, sino que se hace un poquito difícil y más que nada el resultado que pueda dar uno.

La calidad educativa en las escuelas multigrado. Podemos decir que excelente, podemos decir que regular, en este caso yo solo lo puedo decir así en un sentido metafórico, pero más que nada quizás son los hechos o las evidencias que se dan para que la comunidad diga que esa escuela da resultado en ciertas cosas. Pero esta escuela considero que está bien, excelente.

Anexo 5 Entrevista del docente de Escuela Multigrado 1

Fecha de entrevista: 23 de Marzo de 2018
Lugar de entrevista: R/a El Naranjeño 2da sección. Cárdenas. Tabasco
Hora de inicio: 10:30 hrs
Hora de término: 10:50 hrs.
Nombre del entrevistado: Isabel Sánchez Rivero
Sexo: Femenino
Años de servicios: 16 años
Categoría: Docente frente a grupo
Nombre de la Escuela: Miguel Hidalgo y Costilla
Tipo de organización: Multigrado
Dirección: R/a El Naranjeño 2da sección. Cárdenas. Tabasco
Clave: 27DRR1419I
Código: DM (Docente Multigrado)

E2:1¿Cómo conceptualiza la gestión en su aula de clases y en la escuela multigrado?

DM:2 Bueno, la gestión en mi aula referente a materiales la mayor parte lo proporciona los alumnos o los padres de los niños, cuando ellos no cuentan con el material qué es difícil de conseguir por el medio en el que estamos yo sé los proporciono. Con mi planeación, con anticipación checo por ejemplo; ciencias naturales en quinto grado vienen muchos experimentos, por ejemplo pintura vegetal que aquí no la consigo, yo se las traigo ellos no lo pueden conseguir aquí, yo se los proporciono y la mayor parte ellos lo consiguen.

E2:3 ¿A nivel escuela existe alguna gestión qué permita el apoyo a la mejora de la calidad de práctica docente educativa? (pregunta agregada)

DM:4 Pues no, al final no contamos con ningún programa por ejemplo para materiales educativos no, solamente el qué nos proporcionaban porque ya tiene tiempo qué no nos dan por parte de Secretaría, de Supervisión, antes contábamos con un apoyo que nos daban para material didáctico pero ya tiene tres años qué no nos dan y con eso si comprábamos mapas, algunos marcadores, hojas blancas. Pero ahora ya no. La escuela no cuenta con ninguno.

E2:5-. ¿Qué tipo de gestiones se ha realizado en la escuela y ha favorecido a su trabajo frente a su grupo?

DM:6 Gestión, pues solamente por la infraestructura de la escuela qué el director solicito lo de "escuelas al cien", nos mejoraron la infraestructura de la escuela, pero de ahí pues

nos favorece obviamente al estar en un ambiente y al estar en un aula más bonita, pues los niños se motivan un poco más pero a otro tipo de situación no tenemos, no contamos con ellos.

E2:7.- ¿Cuáles son los grados que atiende y de qué manera fueron asignados?

DM:8 Atiendo quinto y sexto grado, un total de cuarenta alumnos fue asignado yo lo solicite ante el director porque ya tenía mucho tiempo trabajando con primero y segundo más o menos quince años, dieciséis años con primero y segundo y quizás había caído en una zona de confort, de decir pues yo no lo sé y voy por acá, voy por allá. Entonces solicite que me dieran este grado para cambiar un poco. Por qué también dar primero y segundo es muy cansado, ahorita ya con quinto y sexto son otros retos. Aunque también hay cosas, qué yo tengo qué investigar antes de poder explicarle a mis alumnos.

E2:9.- ¿De qué manera realiza las actividades administrativas y pedagógicas en su aula de clases?

DM:10 Todo lo que es referente a administrativo lo hago en horario extra clase o por la noche por ejemplo; documentos que me pidan cualquier tipo de situaciones yo no lo puedo hacer en el aula por qué mi grupo es numeroso, entonces no me da tiempo para hacer ningún documento de tipo administrativo todo es pedagógico, me voy a actividades en que se realizan no puedo hacer nada fuera de eso. A veces ni tiempo de calificar me da, porque si pongo por ejemplo cinco problemas para que trabajen ellos son cuarenta niños, son doscientos y yo soy de tratar de calificar que los niños entiendan o si encuentran algún error y dónde está el error y lo puedan corregir.

E2:11.- ¿De qué manera aborda los contenidos de planes y programas actuales en la escuela multigrado?

DM:12 Generalmente yo planeo separado a parte quinto a parte sexto, nosotros contamos con planes de programas que nos dieron por parte de otro programa que tenemos. Entonces ahí de hecho ya viene algunos contenidos o aprendizajes ya vienen globalizados y puedo trabajar juntos pero mayormente es separado no todas las asignaturas por ejemplo yo trabajo así explico a quinto grado, sexto grado me espera tantito, pongo tarea a quinto explico a sexto. Cuando son temas que no se han visto siempre les digo al grupo que de a uno le explico qué pongan atención para que los de sexto puedan recordar o a los de quinto puedan a aprender algo nuevo y la verdad funciona porque los de sexto me dicen eso ya lo vimos maestra y es así, o sea recuerdan lo que ya vieron el año pasado los de quinto también obviamente no entienden mucho pero al menos ya tiene una noción para cuando vayan a sexto grado pues se acuerden de algo que ya hayan visto.

E2:13.- De acuerdo a los años de experiencia que tiene ¿cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en una escuela multigrado?

DM:14 Ventajas que aprenden en este momento los de quinto grado aprenden cosas de sexto grado, sexto grado recuerda. Pues yo creo que por ahí va la ventaja de poder aprender más los niños, desventaja pues cuestión de tiempo porque en ocasiones se explica al grupo pero al momento que ellos se enfrentan a la situación, al problema que se les está planteando, surgen dudas obviamente. Por eso siempre les digo pongan atención para cuando vayan a trabajar ya no se les dificulte tanto ahora sí estoy trabajando con sexto grado me tienen qué esperar tantito para que les vuelva a explicar para qué quede clara su duda.

E2:15.- ¿Cómo califica la calidad educativa en escuelas multigrado?

DM:16 Cómo califico. Pues quizá no está tan problemática. Por experiencia de años pasados siempre las escuelas multigrados en evaluaciones que se hacen a nivel general o al menos aquí en la zona de nosotros las escuelas multigrados están por encima de los unigrados puede ser la ventaja de que los niños aprenden todo juntos de manera general no creo que este muy baja, tampoco muy alta quizás en término medio en la calificación seis, siete, ocho más o menos.

E2:17.- ¿Cuál es su prioridad en su labor como docente en el aula de clases?

DM: 18 Qué los niños aprenden. En lograr los aprendizajes, en lograr lo que me pide mi programa, obviamente quizás no al cien por ciento. Mi prioridad es que ellos aprendan. Cuando se trataba de primer grado era leer y escribir ahorita ya en quinto y sexto pues son otros aprendizajes que se manejan pero lo importante es que ellos aprendan aquí en la escuela y lo sepan aplicar a su vida diaria pues no tiene caso que aprendan a multiplicar sino saben aplicarlo, entonces por eso trato siempre de plantearles situaciones problemáticas que ellos puedan ser capaces de aplicar lo que aprenden en la escuela a en su vida diaria ante sus familiares.

E2:19.- ¿Qué tipo de actualizaciones reciben para trabajar el contenido en una escuela multigrado?

DM: 20 Cuando iniciamos ninguna. Cuando inicie trabajando en escuela multigrado ninguna. Ninguna actualización de hecho nos dicen te vas para allá, te vas a enfrentar al problema, pero no te preparan para eso te preparan para trabajar ante un grupo unigrado vienes a la realidad te das de topes porque cuesta mucho tienes que aprender a organizarte para poder trabajar con los dos grados, ahorita recientemente no tenemos ninguna actualización, hace mucho si nos daban algunos talleres para trabajar precisamente para globalizar contenidos por ejemplo las escuelas que tienen más de dos grupos , el chiste es globalizar buscar un grupo que se adopte a las diferentes grados, obviamente con diferente grado de complejidad.

Anexo 6 Entrevista del Docente de Escuela Multigrado 2

Fecha de entrevista: 27 de Marzo de 2018
Lugar de entrevista: R/a El Naranjeño 2da sección. Cárdenas. Tabasco
Hora de inicio: 11:30 hrs
Hora de término: 12:50 hrs.
Nombre del entrevistado: Lucero Pérez Méndez
Sexo: Femenino
Años de servicios: 9 años
Categoría: Docente frente a grupo
Nombre de la Escuela: Miguel Hidalgo y Costilla
Tipo de organización: Multigrado
Dirección: R/a El Naranjeño 2da sección. Cárdenas. Tabasco
Clave: 27DRR1419I
Código: DMD (Docente Multigrado Dos)

E3:1¿Cómo conceptualiza la gestión en su aula de clases y en la escuela multigrado?

DMD:2 Pues…puedo relacionarlo en el sentido de que uno como docente frente al grupo está a cargo de diversas situaciones en una escuela de este tipo de modalidad, organizar diferentes cosas para proveer algunos materiales didácticos que se va a utilizar dentro del salón porque como estoy en una comunidad y no hay papelerías y recursos económicos por parte de los padres de familia pues uno proporciona los materiales didácticos en la mayoría de los casos. También con relación a la forma de trabajar con lo alumno, con los padres de familia o dependiendo del caso o de la necesidad que haya en un aula de clases. Sobre todo, porque es una escuela multigrado y este tipo de modalidad el docente es un todólogo.

E3:3-. ¿Qué tipo de gestiones se ha realizado en la escuela y ha favorecido a su trabajo frente a su grupo?

DMD:4 Las gestiones se realizan cuando se nos da a conocer que exista algún programa en donde la escuela fue seleccionada para ser beneficiada. Y es entonces cuando la gestión se realiza en primera instancia el director da seguimiento a esos programas. Por ejemplo en el caso de las "escuelas al cien" es una gestión que el director realizó alguna vez y es de gran ayuda para haber mejorado en la infraestructura de la escuela y aunque no fuera en su totalidad de alguna manera en algo que vaya mejorado forma parte de un cambio de ambiente para los niños al momento de ver que su salón está en buenas condiciones.

E3:5. - ¿Cuáles son los grados que atiende y de qué manera fueron asignados?

DMD:6 Bueno pues atiendo a primer y grado, en este caso no hay un consenso entre maestros para la asignación de grupos, la directora solo hace saber a los maestros cuáles serán los grados que van a atender. Y mayormente a los maestros recién llegados a la escuela es a quien se le asigna estos grados.

E3:7.- ¿De qué manera realiza las actividades administrativas y pedagógicas en su aula de clases?

DMD:8 Es un trabajo bastante agotador en el sentido que hasta la misma pregunta infiere el doble trabajo que tiene un docente multigrado. Durante la jornada escolar de 8:00hrs a 13:00hrs trato de enfocarme en la cuestión pedagógica y trabajar contenidos y demás con los niños con la finalidad del logro de sus aprendizajes, desafortunadamente en muchas ocasiones descuido un poco al grupo cuando se me solicita algún documento o actividad administrativa que me solicite la dirección. Aunado a esto los trabajos administrativos los realizo en horarios después de la jornada escolar tratando de priorizar el aspecto pedagógico. Sin embargo, por la carga administrativa y por documentos que solo son como requisitos que no se le da continuidad para una mejora educativa.

E3:9.- ¿De qué manera aborda los contenidos de planes y programas actuales en la escuela multigrado?

DMD:10 Al principio trataba de abordar las actividades dosificando los temas en común de los dos grados que atiendo, para poder trabajar de acuerdo a la complejidad , pero primer grado es algo distinto, es un grado en donde difícilmente me da resultados porque lo primordial de este grado es la alfabetización en los alumnos y es un proceso largo en donde se necesita una buena metodología al momento de trabajar con ellos, claro que sin descuidar al otro grado pues deben de reforzar la alfabetización y cumplir con los contenidos que marca el actual plan y programa. No significa que en ocasiones los alumnos no logran obtener un aprendizaje en conjunto, al contrario los niños prestan atención a lo que sus compañeros de segundo grado realizan y de esta manera se aprende de manera en conjunto. Los niños de primer grado aprenden algunas cosas del grado a que aún no han pasado.

E3:11.-De acuerdo a los años de experiencia que tiene ¿cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en una escuela multigrado?

DMD:12 Bueno, si lo vemos desde el punto de vista social en el sentido en que los alumnos aprenden entre pares, es decir, si los contenidos en común y con diferente complejidad corresponde a una gran ventaja en el aprendizaje sociocultural en donde el niño aprende de lo que el otro niño de segundo sabe, complementando así un mejor aprendizaje en los niños pero este no se lleva acabo de una manera efectiva pues las condiciones en que se encuentra una escuela multigrado es mayormente con una

infraestructura no favorable , los padres de familia tienen pocos recursos económicos para solventar materiales didácticos de los alumnos , y pues toda la carga administrativa que hay en una escuela multigrado. El factor tiempo impide de un buen proceso de enseñanza -aprendizaje.

E3:13. - ¿Cómo califica la calidad educativa en escuelas multigrado?

DMD:14 Considero que si las escuelas multigrados tuvieran apoyo por parte de las autoridades correspondientes sería sin duda una calidad educativa mejor que las unigrados, pues la ventaja es que se lleva a cabo un aprendizaje sociocultural porque existe una variedad en cuestión de habilidades y niveles cognitivos que complementa el aprendizaje de los niños. Sin embargo, la realidad es otra falta mucho apoyo. Aunado a esto, tampoco significa que que los resultados hoy en día en estas modalidades no brinden resultados favorables. Sino que en este caso los docentes tienen la autonomía en cuanto a los contenidos y priorizar en las necesidades de los alumnos.

E3:15. ¿Cuál es su prioridad en su labor como docente en el aula de clases?

DMD:16 Mi principal prioridad es que los niños alcancen y logren los aprender los contenidos que sean favorables en cuanto a que puedan aplicarlo en la vida cotidiana. Al final de cuenta los alumnos necesitan desenvolverse dentro del contexto en el que se encuentran y con base a las necesidades que tienen. Además de aquello saberes que más adelante van a poner en práctica. A corto plazo que mis alumnos de primer grado y segundo grado consoliden las habilidades de la lectura y escritura y alcancen los aprendizajes aplicadas a la vida diaria.

E3:17.- ¿Qué tipo de actualizaciones reciben para trabajar el contenido en una escuela multigrado?

DMD:18. En lo que respecta a que se de a conocer algunos cursos por parte de supervisión o Secretaría desde mi punto de vista no hay. Sin embargo, uno como docente se debe de preparar para realizar un mejor trabajo frente al grupo y no es por justificar o poner pretextos, pero hay quienes por cuestión de tiempo, la lejanía del trabajo porque mayormente las escuelas multigrados están en zonas rurales y que están lejos de alguna cabecera municipal, entonces hay veces que si bien se puede tomar cursos por línea pero como repito va dependiendo de las necesidades de los docentes porque la final y al cabo de todo el trabajo que hay en una escuela multigrado no hay el tiempo necesario. Aunque como dice la gente, querer es poder y tanto del docente como de las autoridades correspondientes pudieran aportar a los maestros.

Anexo 7 Matriz de referentes factuales.

Matriz De Referentes Factuales

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN: ¿Cómo lleva acabo la gestión escolar el maestro de una escuela multigrado?		
EVIDENCIA	**INTERPRETACIÓN**	**REFERENTES TEÓRICOS NOS AYUDAN A CONSTRUIR LA DESCRIPCIÓN ANALÍTICA FINAL**
Gestiones escolares pues… las necesidades que tienen la escuela van de acuerdo a las observaciones que hace uno, como docente o como directivo, como director y las gestiones que se realizan pues… pues es para beneficio de la escuela, para beneficio de los maestros, para beneficio de los niños, para beneficio de la comunidad, en ese caso las gestiones se hacen pues por medio de oficios y a instituciones que son los que nos proporcionan, materiales didácticos, materiales de trabajo de los días, material de… para la escuela y todo lo demás. Ahorita como tenemos la URSE pues es la dependencia que nosotros como docentes y como director tenemos que acudir inmediatamente a nuestro municipio, pero a nivel Estatal pues tenemos que, tenemos que irnos directamente a la Secretaría que es nuestra máxima autoridad, pero también tenemos que hacer gestiones por parte del municipio, de las dependencias por ejemplo también podemos hacer gestiones de materiales a la empresa de Pemex, a la Secretaría de Salubridad de asistencia, al municipio y al Sector Salud, al IMSS, pues lógicamente por campaña en se aspecto por campaña. **(DMCD: 6)**	La gestión escolar que lleva acabo el maestro de una escuela multigrado es va enfocado para el beneficio de los alumnos y la comunidad en que se encuentran. Solicitando a las dependencias gubernamentales algunos apoyos para la comunidad escolar.	Frigerio, G., Poggi , M., y Tiramonti, G.(1992*)* Gestionar "Acciones orientadas por uno o varios objetivos y a un actor o varios que toman a su cargo dicha tarea." (p. 38) Gutiérrez G. A (2004). "Las escuelas multigrado son aquellas donde los docentes atienden a alumnos de diversos grados en el aula que les corresponde." (p.1) Vargas T. (2003) "Cuando hablamos de escuelas multigrado estamos hablando de un tipo de escuela donde el profesor enseña dos o más grados simultáneamente en una misma aula de clase"

Pues entregar en tiempo y forma las documentaciones, este… pues casi todas las gestiones que se hacen se trata de una reunión con la gente de la comunidad de la escuela pues de les informa de que es lo que se hace, se está haciendo, que es o que se está gestionando para el beneficio pues de los niños que están aquí en la escuela. **(DMCD: 10)**	Dentro de las actividades administrativas sobre la documentación para la gestión de determinados programas se da a conocer a los padres de familia.	
Bueno, la gestión en mi aula referente a materiales la mayor parte lo proporciona los alumnos o los padres de los niños, cuando ellos no cuentan con el material qué es difícil de conseguir por el medio en el que estamos yo sé los proporciono. Con mi planeación, con anticipación checo por ejemplo; ciencias naturales en quinto grado vienen muchos experimentos, por ejemplo pintura vegetal que aquí no la consigo, yo se las traigo ellos no lo pueden conseguir aquí, yo se los proporciono y la mayor parte ellos lo consiguen. (**DM:2**)	En la gestión del aula se enfoca en las necesidades del grupo en general y de los alumnos.	Julio C. (2008) La gestión escolar es la manera propia de cada escuela para asumir y materializar en acciones la conducción del proceso educativo de los alumnos. Es un proceso de construcción cotidiana en el que participan maestros, alumnos, director, padres de familia y autoridades educativas. (p.9)
Pues no, al final no contamos con ningún programa por ejemplo para materiales educativos no, solamente el qué nos proporcionaban porque ya tiene tiempo qué no nos dan por parte de Secretaría, de Supervisión, antes contábamos con un apoyo que nos daban para material didáctico pero ya tiene tres años qué no nos dan y con eso si comprábamos mapas, algunos marcadores, hojas blancas. Pero ahora ya no. La escuela no cuenta con ninguno. **(DM:4)**	Se han disminuido los programas que aporten la mejora de la infraestructura de la escuela, así como materiales didácticos para los alumnos.	Navarro M. (2002)"A los sistemas educacionales puede entenderse como gestión educativa, en tanto a la gestión al nivel de las instituciones escolares, es entendida como gestión escolar o bien como la gestión pedagógica, cuya esencia es la generación de aprendizajes"(p.24)
Gestión, pues solamente por la infraestructura de la escuela qué el director solicito lo de "escuelas al cien", nos mejoraron la infraestructura de la escuela, pero de ahí pues nos favorece obviamente al estar en un ambiente y al estar en un aula más bonita, pues los niños	La escuela multigrado no cuenta con ningún programa de materiales, la gestión que se realiza es por parte del director para mejorar la	

se motivan un poco más pero a otro tipo de situación no tenemos, no contamos con ellos. **(DM:6)** *Pues…puedo relacionarlo en el sentido de que uno como docente frente al grupo está a cargo de diversas situaciones en una escuela de este tipo de modalidad, organizar diferentes cosas para proveer algunos materiales didácticos que se va a utilizar dentro del salón porque como estoy en una comunidad y no hay papelerías y recursos económicos por parte de los padres de familia pues uno proporciona los materiales didácticos en la mayoría de los casos. También con relación a la forma de trabajar con lo alumno, con los padres de familia o dependiendo del caso o de la necesidad que haya en un aula de clases. Sobre todo, porque es una escuela multigrado y este tipo de modalidad el docente es un todólogo.* (**DMD:2)** *Las gestiones se realizan cuando se nos da a conocer que exista algún programa en donde la escuela fue seleccionada para ser beneficiada. Y es entonces cuando la gestión se realiza en primera instancia el director da seguimiento a esos programas. Por ejemplo en el caso de las "escuelas al cien" es una gestión que el director realizó alguna vez y es de gran ayuda para haber mejorado en la infraestructura de la escuela y aunque no fuera en su totalidad de alguna manera en algo que vaya mejorado forma parte de un cambio de ambiente para los niños al momento de ver que su salón está en buenas condiciones.* **(DMD:4)**	infraestructura de la escuela en el programa de "escuelas al cien". La gestión en el aula implica toda acción que permita la buena organización de las diferentes actividades, de igual forma con los materiales a utilizar debido a que los padres de familia son de escasos recursos y los niños necesitan material con que trabajar. Poder conllevar cualquier situación que ayude a la mejora de los alumnos. Las gestiones escolares, es decir, a nivel escuela, se lleva a cabo una vez que la escuela ha sido seleccionada para recibir algún programa y el director realiza el seguimiento para recibir el apoyo.	Frigerio, G., Poggi , M., y Tiramonti, G.(1992*)* "Quienes ejercen hoy las tareas de gestión educativa, rara vez contaron con alguna formación especialmente diseñada para el ejercicio de esta función." (p.38)

Matriz De Referentes Factuales

1. **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:** ¿Cuáles son las situaciones que enfrenta el docente en su quehacer como director y responsable de su grupo?

EVIDENCIA	INTERPRETACIÓN	REFERENTES TEÓRICOS NOS AYUDAN A CONSTRUIR LA DESCRIPCIÓN ANALÍTICA FINAL
Pues es la misma de todo lo que hacemos los maestros, los docentes, solamente que aquí la única diferencia es de que tenemos que trabajar primero con los niños y seguidamente o en algunos casos tenemos que trabajar también con la dirección , en este caso pues platicar con los maestros, ponernos de acuerdo con los maestros en ciertas actividades y ordenarnos en los documentos, porque que la supervisión nos pide documentos tanto o como maestro de grupo como de director. Entonces tenemos que estar al día con los documentos del grupo y también pues con documentos de dirección y pues quieras o no es una carga un poquito pesada. **(DMCD:2)**	Las escuelas multigrados tiene el mismo propósito y función que una escuela completa , con la única diferencia que en la escuela multigrado el maestro atiende a más de un grado y no hay un director efectivo, así que el mismo maestro se encarga de los trabajos pedagógicos y administrativos de la dirección.	Schemelkes S. (1994). "En una escuela, quizás más que en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas" (p.53)
En la actividad de los… este … en el salón pues es normal, porque uno tiene que desarrollar temas, los aprendizajes, los contenidos que esperamos que lleguen a… o que deben de tener los niños y al mismo tiempo pues uno está desarrollando también diferentes funciones como director . La verdad de que no tenemos un lugar exactamente aquí como para llevar una dirección como debe de ser, se incluyen trabajos de director con docente. ***(DMCD:4)***	El docente multigrado con comisión directiva realiza las mismas funciones de un docente de una escuela completa con la diferencia de que tiene un cargo extra de la dirección y no cuentan con un área específica dentro de la	Martínez, M.C.; Branda, S. y Porta, L. (2013). "Pensar al docente en su rol como desafiador supone identificarlo como actor en el proceso de enseñanza, es decir, un sujeto

Pues mire de lo se refiere al horario de 8 a 1 pues me dedico prácticamente a trabajar con el grupo, y las cosas de la dirección pues lo trato de manejar por las tardes , excepto cuándo hay urgencias por parte de la supervisión, entonces pues dejo un tantito o separo la hora para trabajar con mi grupo en ese caso pues les pongo tarea en el cual considero que tardan un poco más los niños para dedicarme a hacer la documentación que me pide la supervisión escolar. Y pues fíjese que todos los días como soy director – docente, director comisionado el mayor tiempo en la mañana lo utilizo para trabajar con el grupo y solamente… bueno vamos a decir un 70% al grupo y un 30% a la dirección en la jornada escolar de 8 a 1. **(DMCD:8)**	escuela para tratar y trabajar en asuntos directivos. Los docentes multigrados procuran ocupar la jornada completa en el ámbito pedagógico de enseñanza con sus alumnos y de manera extra en un horario fuera del horario escolar atienden los asuntos administrativos de la dirección, sin embargo el sistema educativo ha incrementado la carga administrativa , y de manera urgente la supervisión solicita documentación y los docentes trabajan al mismo tiempo función de director y docente.	activo y comprometido con las personas con quienes trabaja, con su contexto, sus dilemas, sus opciones y alternativas posibles".(p. 36) Castillo M. (2010). "La función más inmediata que deben desarrollar los docentes es la de diseñar o prever la práctica de la enseñanza" (p. 903)
Pues el mayor reto es que la escuela de nosotros sea pues una de las mejores de la zona pero todo eso se basa a los resultados porque no es nada más es decir que es la mejor de la zona solamente porque todo los días estamos llegando sino que, usted sabe que para nosotros podamos decir eso es por los resultados que están dando los alumnos y usted lo sabe muy bien . más quenada en los resultados que es básico para que los niños alcancen los aprendizajes esperados y comúnmente aquí en la comunidad usted sabe que la gente de aquí los tienen usted bien cuando los niños , o cuando ellos más bien que nada sus hijos saben leer , escribir y como decimos vulgarmente sacar cuentas y todo lo demás, pero pues siempre el mayor reto es el que nosotros hemos tenido, quizás es porque los niños que han salido	Los docentes tienen como meta potencializar el aprendizaje de los alumnos y mostrar buenos resultados, de tal manera que la comunidad se vea beneficiada al momento en que los alumnos van presentando mejoría en sus aprendizajes.	Duarte, J (2007) La calidad del trabajo docente, se apoya en su contexto y para que eso se cumpla, se requiere el trabajo en equipo, así lo vemos cuando se presentan las cinco características de la calidad del trabajo docente: compromiso educativo, dominio de la materia, flexibilidad, reflexibilidad y capacidad para el trabajo en equipo. (p.32)

sobresalientes no nada más aquí en la escuela sino que a nivel Estado. **(DMCD :12)** *Bueno en los resultados de como docente si hemos… bueno hemos tenido buenos resultados, ahora como directivo pues también soy algo así ecuánime y pues hay veces he entregado algunos documentos fuera de tiempo.* **(DMCD:14)** *Pues como debe de ser, quizás por la experiencia, por el conocimiento y todo lo demás, pero esté… pero hay veces que a nosotros, la supervisora o el supervisor es el que nos da la comisión. Hay veces que no se fija en ese aspecto sino que solamente el que le quiera echar la mano, cuando nos dice – "maestro écheme la mano" y ya ni modo ahí como decimos si está bien si puedo, no hay problema. Por qué nada más es una orden de comisión no es que seas un director efectivo. El director comisionado tiene que trabajar su dirección, tiene que trabajar con su grupo, documentación grupal, documentación de cada alumno y un director efectivo solamente se dedica a la documentación en una dirección y solamente se ocupa de orientar o de apoyar a los maestros*. (**DMCD :17)** *La asignación de grupos es por medio de un poquito de análisis que hacen de los maestros, y de análisis de los maestros y las necesidades de cada maestro. Por ejemplo en mi caso trato de mantener que el maestro que atiende primero y segundo esté el mayor tiempo del ciclo escolar con ellos igual con los de quinto y sexto. Porque pues es la base de que los niños en ese caso, ya sea que los de sexto que vayan a secundaria vayan con el conocimiento*	El director comisionado busca mantener un equilibrio en dar resultados favorables en las dos comisiones de ser docente y director que tiene a su cargo. Para la elección de la comisión directiva, los supervisores tratan de elegir a los docentes con más experiencia y en forma de recibir apoyo por parte de ellos para poder estar al frente de una escuela como un director. En la asignación de los grados que atenderán los maestros se lleva a cabo de un análisis por parte del director y con ayuda de los maestros para poder seleccionar a los titulares de los grupos de acuerdo a las necesidades de los	Schmelkes S. (1995) "Los docentes no están adecuadamente formados en el manejo de prácticas efectivas de enseñanza. Es evidente que no cuentan con elementos metodológicos para atender situaciones multigrado, cuando estos elementos existen desarrollados en las condiciones propias de nuestro país".(p.9) Sandoval A., Acosta J.A.,Gutiérrez M.A.(2013) Un directivo debe saber y conocer la normativa, manejar lo que podríamos llamar los contenidos referidos a la función que desempeña, como la toma de decisiones, la

si no tan completo pero si cuando menos que vaya más o menos preparados, en el caso de primero y segundo es la base para que ellos puedan seguir con sus conocimientos en tercero , cuarto, quinto y sexto, entonces por eso tratamos que los maestros sean los más adecuados, en cambio pues un maestro en mi caso con dirección y con grupo pues no es que no lo pueda hacer, sino que se hace un poquito difícil y más que nada el resultado que pueda dar uno. *La calidad educativa en las escuelas multigrado. Podemos decir que excelente, podemos decir que regular, en este caso yo solo lo puedo decir así en un sentido metafórico, pero más que nada quizás son los hechos o las evidencias que se dan para que la comunidad diga que esa escuela da resultado en ciertas cosas. Pero esta escuela considero que está bien, excelente. (**DMCD:22)*** *Todo lo que es referente a administrativo lo hago en horario extra clase o por la noche por ejemplo; documentos que me pidan cualquier tipo de situaciones yo no lo puedo hacer en el aula por qué mi grupo es numeroso, entonces no me da tiempo para hacer ningún documento de tipo administrativo todo es pedagógico, me voy a actividades en que se realizan no puedo hacer nada fuera de eso. A veces ni tiempo de calificar me da, porque si pongo por ejemplo cinco problemas para que trabajen ellos son cuarenta niños, son doscientos y yo soy de tratar de calificar que los niños entiendan o si encuentran algún error y dónde está el error y lo puedan corregir.* (**DM:10)** *Ventajas que aprenden en este momento los de quinto grado aprenden cosas de sexto grado, sexto grado recuerda. Pues yo creo*	alumnos y de la escuela , basándose de igual forma en experiencia de los docentes. Los docentes multigrados con comisión directiva trabaja doble turno a la hora de llevar la función directiva en la organización y administración de documentos fuera del horario escolar. Lo cual significa que el factor tiempo retrasa en las actividades del docente.	participación, el control, la autonomía y la comunicación (p.7) Díaz F. (2010) "El papel que se destina al docente en el proceso curricular es el de la persona que aplica en el aula lo que han diseñado los especialistas, por lo general con una participación más bien restringido en la toma de decisiones sobre el modelo o sobre los enfoques didácticos que éste incluye". (p.23)

que por ahí va la ventaja de poder aprender más los niños, desventaja pues cuestión de tiempo porque en ocasiones se explica al grupo pero al momento que ellos se enfrentan a la situación, al problema que se les está planteando, surgen dudas obviamente. Por eso siempre les digo pongan atención para cuando vayan a trabajar ya no se les dificulte tanto ahora sí estoy trabajando con sexto grado me tienen qué esperar tantito para que les vuelva a explicar para qué quede clara su duda. **(DM:14)**	En el quehacer de la escuela multigrado se aprovecha el aprendizaje social, porque al ser tridocente, los grados inferiores aprenden los los superiores, sin embargo el factor tiempo no alcanza para realizar las actividades planeadas.	
Cómo califico. Pues quizá no está tan problemática. Por experiencia de años pasados siempre las escuelas multigrados en evaluaciones que se hacen a nivel general o al menos aquí en la zona de nosotros las escuelas multigrados están por encima de los unigrados puede ser la ventaja de que los niños aprenden todo juntos de manera general no creo que este muy baja, tampoco muy alta quizás en término medio en la calificación seis, siete, ocho más o menos. **(DM:16)**	Los docentes consideran una gran ventaja que exista escuelas multigrado porque se pone en práctica el aprendizaje sociocultural, los más pequeños aprenden de los más grandes y viceversa.	
Qué los niños aprenden. En lograr los aprendizajes, en lograr lo que me pide mi programa, obviamente quizás no al cien por ciento. Mi prioridad es que ellos aprendan. Cuando se trataba de primer grado era leer y escribir ahorita ya en quinto y sexto pues son otros aprendizajes que se manejan pero lo importante es que ellos aprendan aquí en la escuela y lo sepan aplicar a su vida diaria pues no tiene caso que aprendan a multiplicar sino saben aplicarlo, entonces por eso trato siempre de plantearles situaciones problemáticas que ellos puedan ser capaces de aplicar lo que aprenden en la escuela a en su vida diaria ante sus familiares. **(DM: 18)**	Las escuelas multigrados también se rigen por el mismo plan y programas que las demás modalidades, la gran ventaja es la autonomía curricular, porque se enfocan el que los aprendizajes de los niños sean lo más enfocados a sus necesidades y pueden desenvolverse en el contexto en que se encuentran	

Es un trabajo bastante agotador en el sentido que hasta la misma pregunta infiere el doble trabajo que tiene un docente multigrado. Durante la jornada escolar de 8:00hrs a 13:00hrs trato de enfocarme en la cuestión pedagógica y trabajar contenidos y demás con los niños con la finalidad del logro de sus aprendizajes, desafortunadamente en muchas ocasiones descuido un poco al grupo cuando se me solicita algún documento o actividad administrativa que me solicite la dirección. Aunado a esto los trabajos administrativos los realizo en horarios después de la jornada escolar tratando de priorizar el aspecto pedagógico. Sin embargo, por la carga administrativa y por documentos que solo son como requisitos que no se le da continuidad para una mejora educativa. **(DMD:8)**	Es una doble función de un docente multigrado aun sin tener la comisión directiva, porque existe una variedad de niveles cognitivos y estilos de aprendizajes que deben de atender. Así como la carga administrativa que llega de manera jerárquica, de supervisión, dirección y docente, descuidando la parte pedagógica en el proceso de enseñanza -aprendizaje.	
Bueno, si lo vemos desde el punto de vista social en el sentido en que los alumnos aprenden entre pares, es decir, si los contenidos en común y con diferente complejidad corresponde a una gran ventaja en el aprendizaje sociocultural en donde el niño aprende de lo que el otro niño de segundo sabe, complementando así un mejor aprendizaje en los niños pero este no se lleva acabo de una manera efectiva pues las condiciones en que se encuentra una escuela multigrado es mayormente con una infraestructura no favorable , los padres de familia tienen pocos recursos económicos para solventar materiales didácticos de los alumnos , y pues toda la carga administrativa que hay en una escuela multigrado. El factor tiempo impide de un buen proceso de enseñanza - aprendizaje. (**DMD:12)**	En una escuela se aprende con base a un aprendizaje sociocultural en donde entre pares complementan un nuevo conocimiento. Sin embargo, el factor tiempo y la carga administrativa obstaculiza el avance en el proceso de enseñanza-aprendizaje. De igual modo la nula importancia que las autoridades le dan a las necesidades de las escuelas multigrado.	

Considero que si las escuelas multigrados tuvieran apoyo por parte de las autoridades correspondientes sería sin duda una calidad educativa mejor que las unigrados, pues la ventaja es que se lleva a cabo un aprendizaje sociocultural porque existe una variedad en cuestión de habilidades y niveles cognitivos que complementa el aprendizaje de los niños. Sin embargo, la realidad es otra falta mucho apoyo. Aunado a esto, tampoco significa que que los resultados hoy en día en estas modalidades no brinden resultados favorables. Sino que en este caso los docentes tienen la autonomía en cuanto a los contenidos y priorizar en las necesidades de los alumnos. **(DMD:14)** *Mi principal prioridad es que los niños alcancen y logren los aprender los contenidos que sean favorables en cuanto a que puedan aplicarlo en la vida cotidiana. Al final de cuenta los alumnos necesitan desenvolverse dentro del contexto en el que se encuentran y con base a las necesidades que tienen. Además de aquello saberes que más adelante van a poner en práctica. A corto plazo que mis alumnos de primer grado y segundo grado consoliden las habilidades de la lectura y escritura y alcancen los aprendizajes aplicadas a la vida diaria.* (**DMD:16)**	Potencializar las ventajas de las escuelas multigrado por medio de apoyos de las autoridades correspondientes daría como resultado mejorar la calidad educativa en un sistema sociocultural. Sin embargo se encuentran en abandono y no cubren las necesidades que presentan estas modalidades.	

Anexo 8 Categorizaciones

CATEGORIZACIONES				
PREGUNTA DE INVESTIGACION ¿Cómo lleva a cabo la gestión escolar el maestro de una escuela multigrado?				
Pregunta de entrevista	**Evidencia**	**Categorías**	**Subcategorías**	**Fuente**
¿Qué es el trabajo de un docente con la función de director comisionado en una escuela multigrado?	*Pues es la misma de todo lo que hacemos los maestros, los docentes, solamente que aquí la única diferencia es que tenemos que trabajar primero con los niños y seguidamente o en algunos casos tenemos que trabajar también con la dirección, en este caso pues platicar con los maestros, ponernos de acuerdo con los maestros en ciertas actividades y ordenarnos en los documentos, porque que la supervisión nos pide documentos tanto o como maestro de grupo como de director. Entonces tenemos que estar al día con los documentos del grupo y también pues con documentos de dirección y pues quieras o no es una carga un poquito pesada.* **(DMCD:2)**	**Director comisionado en una escuela multigrado**.	**Qué es un docente con comisión directiva en una escuela multigrado.**	Frigerio, G., Poggi , M., y Tiramonti, G.(1992*)* "Quienes ejercen hoy las tareas de gestión educativa, rara vez contaron con alguna formación especialmente diseñada para el ejercicio de esta función." (p.38)
¿Cómo es el trabajo de un docente con la función de director comisionado en una escuela multigrado?	*En la actividad de los… este … en el salón pues es normal, porque uno tiene que desarrollar temas, los aprendizajes, los contenidos que esperamos que lleguen a… o que deben de tener los niños y al mismo tiempo pues uno está desarrollando también diferentes funciones como director. La verdad de que no tenemos un lugar exactamente aquí como para llevar*	**Funciones del Docente multigrado con comisión directiva**	**Actividades del Docente-director comisionado en una escuela multigrado.**	Sandoval A., Acosta J.A.,Gutiérrez M.A.(2013) Un directivo debe saber y conocer la normativa, manejar lo que podríamos llamar los contenidos referidos a la función que desempeña, como la toma de decisiones, la participación, el

	*una dirección como debe de ser, se incluyen trabajos de director con docente. (***DMCD:4)**			control, la autonomía y la comunicación (p.7)
¿Cómo define la gestión escolar en una escuela multigrado?	*Gestiones escolares pues… las necesidades que tienen la escuela van de acuerdo a las observaciones que hace uno, como docente o como directivo, como director y las gestiones que se realizan pues… pues es para beneficio de la escuela, para beneficio de los maestros, para beneficio de los niños, para beneficio de la comunidad, en ese caso las gestiones se hacen pues por medio de oficios y a instituciones que son los que nos proporcionan, materiales didácticos, materiales de trabajo de los días, material de… para la escuela y todo lo demás. Ahorita como tenemos la URSE pues es la dependencia que nosotros como docentes y como director tenemos que acudir inmediatamente a nuestro municipio, pero a nivel Estatal pues tenemos que, tenemos que irnos directamente a la Secretaría que es nuestra máxima autoridad, pero también tenemos que hacer gestiones por parte del municipio, de las dependencias por ejemplo también podemos hacer gestiones de materiales a la empresa de Pemex, a la Secretaría de Salubridad de asistencia, al municipio y al Sector Salud, al IMSS, pues lógicamente por campaña en se aspecto por campaña. (***DMCD: 6)**	**Gestión es una escuela multigrado**	**Dependencias en lleva a cabo la gestión en el docente - directivo en una escuela multigrado.**	Julio C. (2008) La gestión escolar es la manera propia de cada escuela para asumir y materializar en acciones la conducción del proceso educativo de los alumnos. Es un proceso de construcción cotidiana en el que participan maestros, alumnos, director, padres de familia y autoridades educativas. (p.9).

¿De qué manera organiza el tiempo para cada cargo que tiene en la escuela multigrado?	*Pues mire de lo se refiere al horario de 8 a 1 pues me dedico prácticamente a trabajar con el grupo, y las cosas de la dirección pues lo trato de manejar por las tardes , excepto cuándo hay urgencias por parte de la supervisión, entonces pues dejo un tantito o separo la hora para trabajar con mi grupo en ese caso pues les pongo tarea en el cual considero que tardan un poco más los niños para dedicarme a hacer la documentación que me pide la supervisión escolar. Y pues fíjese que todos los días como soy director – docente, director comisionado el mayor tiempo en la mañana lo utilizo para trabajar con el grupo y solamente… bueno vamos a decir un 70% al grupo y un 30% a la dirección en la jornada escolar de 8 a 1.* ***(DMCD:8)***	**Organización del tiempo en una escuela multigrado.**	**De qué manera organiza el tiempo un director comisionado para atender sus dos funciones**	Díaz F. (2010) "El papel que se destina al docente en el proceso curricular es el de la persona que aplica en el aula lo que han diseñado los especialistas, por lo general con una participación más bien restringido en la toma de decisiones sobre el modelo o sobre los enfoques didácticos que éste incluye". (p.23)
¿Cuáles son las acciones implementa para mejorar el proceso de la gestión en la escuela?	*Pues entregar en tiempo y forma las documentaciones, este… pues casi todas las gestiones que se hacen se tratan de una reunión con la gente de la comunidad de la escuela pues de les informa de que es lo que se hace, se está haciendo, que es o que se está gestionando para el beneficio pues de los niños que están aquí en la escuela.* **(DMCD: 10)**	**Como mejorar el proceso de la gestión en una escuela multigrado.**	**Que hace un director comisionado para mejorar la gestión en una escuela multigrado.**	Frigerio, G., Poggi , M., y Tiramonti, G.(1992*)* "Quienes ejercen hoy las tareas de gestión educativa, rara vez contaron con alguna formación especialmente diseñada para el ejercicio de esta función." (p.38)

¿Cómo conceptualiza la gestión en su aula de clases y en la escuela multigrado?	*Bueno, la gestión en mi aula referente a materiales la mayor parte lo proporciona los alumnos o los padres de los niños, cuando ellos no cuentan con el material qué es difícil de conseguir por el medio en el que estamos yo sé los proporciono. Con mi planeación, con anticipación checo, por ejemplo; ciencias naturales en quinto grado vienen muchos experimentos, por ejemplo, pintura vegetal que aquí no la consigo, yo se las traigo ellos no lo pueden conseguir aquí, yo se los proporciono y la mayor parte ellos lo consiguen.* **(DM:2)** *Pues…puedo relacionarlo en el sentido de que uno como docente frente al grupo está a cargo de diversas situaciones en una escuela de este tipo de modalidad, organizar diferentes cosas para proveer algunos materiales didácticos que se va a utilizar dentro del salón porque como estoy en una comunidad y no hay papelerías y recursos económicos por parte de los padres de familia pues uno proporciona los materiales didácticos en la mayoría de los casos. También con relación a la forma de trabajar con lo alumno, con los padres de familia o dependiendo del caso o de la necesidad que haya en un aula de clases. Sobre todo, porque es una escuela multigrado y este tipo de modalidad el docente es un todólogo*. **(DMD:2)**	**Getión en el salón de clases de una escuela multigrado.**	**Que es la gestión del aula en una escuela multigrado**	Navarro (2002)"A los sistemas educacionales puede entenderse como gestión educativa, en tanto a la gestión al nivel de las instituciones escolares, es entendida como gestión escolar o bien como la gestión pedagógica, cuya esencia es la generación de aprendizajes"(p.24)

¿Qué tipo de gestiones se ha realizado en la escuela y ha favorecido a su trabajo frente a su grupo?	*Gestión, pues solamente por la infraestructura de la escuela qué el director solicito lo de "escuelas al cien", nos mejoraron la infraestructura de la escuela, pero de ahí pues nos favorece obviamente al estar en un ambiente y al estar en un aula más bonita, pues los niños se motivan un poco más, pero a otro tipo de situación no tenemos, no contamos con ellos*. **(DM:6)** *Las gestiones se realizan cuando se nos da a conocer que exista algún programa en donde la escuela fue seleccionada para ser beneficiada. Y es entonces cuando la gestión se realiza en primera instancia el director da seguimiento a esos programas. Por ejemplo, en el caso de las "escuelas al cien" es una gestión que el director realizó alguna vez y es de gran ayuda para haber mejorado en la infraestructura de la escuela y aunque no fuera en su totalidad de alguna manera en algo que vaya mejorado forma parte de un cambio de ambiente para los niños al momento de ver que su salón está en buenas condiciones.* (**DMD:4)**	**La gestión directiva**	**La gestión directiva como medio de mejora para la escuela multigrado.**	Pozner (200) "La delegación de funciones promoverá una mayor calidad de los procesos y resultados académicos , más eficiencia, mayor democracia e igualdad de responsabilidades para la gestión escolar"

CATEGORIZACIONES				
PREGUNTA DE INVESTIGACION ¿Cuáles son las situaciones que enfrenta el docente en su quehacer como director y responsable de su grupo?				
Pregunta de entrevista	**Evidencia**	**Categorías**	**Subcategorías**	**Fuente**
¿Cuál ha sido el mayor reto en la labor docente en la escuela multigrado?	*Pues el mayor reto es que la escuela de nosotros sea pues una de las mejores de la zona pero todo eso se basa a los resultados porque no es nada más es decir que es la mejor de la zona solamente porque todo los días estamos llegando sino que, usted sabe que para nosotros podamos decir eso es por los resultados que están dando los alumnos y usted lo sabe muy bien . más quenada en los resultados que es básico para que los niños alcancen los aprendizajes esperados y comúnmente aquí en l comunidad usted sabe que la gente de aquí los tienen usted bien cuando los niños , o cuando ellos más bien que nada sus hijos saben leer , escribir y como decimos vulgarmente sacar cuentas y todo lo demás, pero pues siempre el mayor reto es el que nosotros hemos tenido, quizás es porque los niños que han salido sobresalientes no nada más aquí en la escuela sino que a nivel Estado. Los problemas que surgen a diario los tratamos de solucionar pues con los maestros y de hecho tratar de que los maestros aquí, vamos a decir que… no somos enemigos nos tratamos de ser compañeros o en este caso amigos porque para solucionar o para mantener una escuela más o menos en el ámbito de caer en lo bueno, tenemos que tener*	**Retos en escuelas multigrados**	**Retos de los docentes comisionados de una escuela multigrado.**	Schemelkes (1994 "En una escuela, quizás más que en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas" (p.53)

	platicas constructivas con los maestros y pues de hecho cualquier problema que haya yo trato de pedir ayuda a los maestros así como los maestros cuando ellos tienen algún problema entre… nos pedimos opiniones y entre todos tratamos de solucionar el problema. **(DMCD :12)**			
De acuerdo con los dos cargos que tiene, ¿en cuál ha notado resultados favorables, o han sido desempeñadas en la misma calidad?	*Bueno en los resultados de como docente si hemos… bueno hemos tenido buenos resultados, ahora como directivo pues también soy algo así ecuánime y pues hay veces he entregado algunos documentos fuera de tiempo.* **(DMCD:14)**	**Las funciones de un docente multigrado**	**La dirección o la pedagogía de un docente comisionado de una escuela multigrado.**	Castillo M. (2010). "La función más inmediata que deben desarrollar los docentes es la de diseñar o prever la práctica de la enseñanza"(p. 903)
¿De qué manera aborda los contenidos de planes y programas actuales en la escuela multigrado?	*Pues más que nada en el trabajo y este… en las guías que nos proporciona la Secretaría, y de hecho en las planeaciones que entregamos ahí aparecen lo que tratamos de abarcar, todo lo de… pues lo básico lo que requiere los planes de estudio para que los niños no estén en cero en ese Aspecto.* **(DMCD:16)** *Generalmente yo planeo separado a parte quinto a parte sexto, nosotros contamos con planes de programas que nos dieron por parte de otro programa que tenemos. Entonces ahí de hecho ya viene algunos contenidos o aprendizajes ya vienen globalizados y puedo trabajar juntos pero mayormente es separado no todas las asignaturas por ejemplo yo trabajo así explico a quinto grado, sexto grado me espera tantito, pongo tarea a*			

	quinto explico a sexto. Cuando son temas que no se han visto siempre les digo al grupo que de a uno le explico qué pongan atención para que los de sexto puedan recordar o a los de quinto puedan a aprender algo nuevo y la verdad funciona porque los de sexto me dicen eso ya lo vimos maestra y es así, o sea recuerdan lo que ya vieron el año pasado los de quinto también obviamente no entienden mucho pero al menos ya tiene una noción para cuando vayan a sexto grado pues se acuerden de algo que ya hayan visto. ***(DM:12)*** *Al principio trataba de abordar las actividades dosificando los temas en común de los dos grados que atiendo, para poder trabajar de acuerdo a la complejidad , pero primer grado es algo distinto, es un grado en donde difícilmente me da resultados porque lo primordial de este grado es la alfabetización en los alumnos y es un proceso largo en donde se necesita una buena metodología al momento de trabajar con ellos, claro que sin descuidar al otro grado pues deben de reforzar la alfabetización y cumplir con los contenidos que marca el actual plan y programa. No significa que en ocasiones los alumnos no logran obtener un aprendizaje en conjunto, al contrario los niños prestan atención a lo que sus compañeros de segundo grado realizan y de esta manera se aprende de manera en conjunto. Los niños de primer grado aprenden algunas cosas del grado a que aún no han pasado.* **(DMD:10)**	**Planes y programas**	**Como aborda el docente -directivo comisionado en una escuela multigrado.**	"Los docentes no están adecuadamente formados en el manejo de prácticas efectivas de enseñanza. Es evidente que no cuentan con elementos metodológicos para atender situaciones multigrado, cuando estos elementos existen desarrollados en las condiciones propias de nuestro país".(p.9)

¿De qué manera organiza la asignación de grados y comisiones a los docentes que pertenecen a este centro escolar?	*La asignación de grupos es por medio de un poquito de análisis que hacen de los maestros, y de análisis de los maestros y las necesidades de cada maestro. Por ejemplo en mi caso trato de mantener que el maestro que atiende primero y segundo esté el mayor tiempo del ciclo escolar con ellos igual con los de quinto y sexto. Porque pues es la base de que los niños en ese caso, ya sea que los de sexto que vayan a secundaria vayan con el conocimiento si no tan completo pero si cuando menos que vaya más o menos preparados, en el caso de primero y segundo es la base para que ellos puedan seguir con sus conocimientos en tercero , cuarto, quinto y sexto, entonces por eso tratamos que los maestros sean los más adecuados, en cambio pues un maestro en mi caso con dirección y con grupo pues no es que no lo pueda hacer, sino que se hace un poquito difícil y más que nada el resultado que pueda dar uno. La calidad educativa en las escuelas multigrado. Podemos decir que excelente, podemos decir que regular, en este caso yo solo lo puedo decir así en un sentido metafórico, pero más que nada quizás son los hechos o las evidencias que se dan para que la comunidad diga que esa escuela da resultado en ciertas cosas. Pero esta escuela considero que está bien, excelente. (**DMCD:24)***	**Organización en una escuela multigrado**	**Organización del personal en una escuela multigrado.**	Sandoval A., Acosta J.A.,Gutiérrez M.A.(2013) Un directivo debe saber y conocer la normativa, manejar lo que podríamos llamar los contenidos referidos a la función que desempeña, como la toma de decisiones, la participación, el control, la autonomía y la comunicación (p.7)
¿De qué manera se realiza el proceso de asignación a directores	*Pues como debe de ser, quizás por la experiencia, por el conocimiento y todo lo demás, pero esté… pero hay veces que, a nosotros, la supervisora o el supervisor es el que nos da la comisión. Hay veces que no se fija en ese aspecto sino que solamente el que le quiera echar*	**Directores comisionados**	**Asignación la comisión directiva a docentes multigrado**	Díaz (2010) El papel que se destina al docente en el proceso curricular es el de la persona que aplica en

comisionados en una escuela multigrado?	*la mano, cuando nos dice –"maestro écheme la mano" y ya ni modo ahí como decimos si está bien si puedo, no hay problema. Por qué nada más es una orden de comisión no es que seas un director efectivo. El director comisionado tiene que trabajar su dirección, tiene que trabajar con su grupo, documentación grupal, documentación de cada alumno y un director efectivo solamente se dedica a la documentación en una dirección y solamente se ocupa de orientar o de apoyar a los maestros.* (**DMCD :18)**			el aula lo que han diseñado los especialistas, por lo general con una participación más bien restringido en la toma de decisiones sobre el modelo o sobre los enfoques didácticos que éste incluye. (p.23)
¿Cuáles son los grados que atiende y de qué manera fueron asignados?	*Atiendo quinto y sexto grado, un total de cuarenta alumnos fue asignado yo lo solicite ante el director porque ya tenía mucho tiempo trabajando con primero y segundo más o menos quince años, dieciséis años con primero y segundo y quizás había caído en una zona de confort, de decir pues yo no lo sé y voy por acá, voy por allá. Entonces solicite que me dieran este grado para cambiar un poco. Por qué también dar primero y segundo es muy cansado, ahorita ya con quinto y sexto son otros retos. Aunque también hay cosas, qué yo tengo qué investigar antes de poder explicarle a mis alumnos.* **(DM:8)** *Bueno pues atiendo a primer y grado, en este caso no hay un consenso entre maestros para la asignación de grupos, la directora solo hace saber a los maestros cuáles serán los grados que van a atender. Y mayormente a los maestros recién llegados a la escuela es a quien se le asigna estos grados.* **(DMD:6)**	**Directores comisionados**	**Asignación la comisión directiva a docentes multigrado**	Díaz (2010) El papel que se destina al docente en el proceso curricular es el de la persona que aplica en el aula lo que han diseñado los especialistas, por lo general con una participación más bien restringido en la toma de decisiones sobre el modelo o sobre los enfoques didácticos que éste incluye. (p.23)

¿De qué manera realiza las actividades administrativas y pedagógicas en su aula de clases?	*Todo lo que es referente a administrativo lo hago en horario extraclase o por la noche por ejemplo; documentos que me pidan cualquier tipo de situaciones yo no lo puedo hacer en el aula por qué mi grupo es numeroso, entonces no me da tiempo para hacer ningún documento de tipo administrativo todo es pedagógico, me voy a actividades en que se realizan no puedo hacer nada fuera de eso. A veces ni tiempo de calificar me da, porque si pongo por ejemplo cinco problemas para que trabajen ellos son cuarenta niños, son doscientos y yo soy de tratar de calificar que los niños entiendan o si encuentran algún error y dónde está el error y lo puedan corregir.* ***(DM:10)*** *Es un trabajo bastante agotador en el sentido que hasta la misma pregunta infiere el doble trabajo que tiene un docente multigrado. Durante la jornada escolar de 8:00hrs a 13:00hrs trato de enfocarme en la cuestión pedagógica y trabajar contenidos y demás con los niños con la finalidad del logro de sus aprendizajes, desafortunadamente en muchas ocasiones descuido un poco al grupo cuando se me solicita algún documento o actividad administrativa que me solicite la dirección. Aunado a esto los trabajos administrativos los realizo en horarios después de la jornada escolar tratando de priorizar el aspecto pedagógico. Sin embargo, por la carga administrativa y por documentos que solo son como requisitos que no se le da continuidad para una mejora educativa.* **(DMD:8)**	**Docente multigrado**	**Forma de trabajo de un docente multigrado.**	Diaz (2010) "El quehacer del docente es importante identificar sus significados y prácticas en el aula, lugar donde el conocimiento profesional se concretiza. Se logrará poco si lo anterior no se toma en cuenta cuando se pretende involucrar a los profesores en la tarea de innovar el currículo y su práctica en el aula." (p.15)

De acuerdo con los años de experiencia que tiene ¿cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en una escuela multigrado?	*Ventajas que aprenden en este momento los de quinto grado aprenden cosas de sexto grado, sexto grado recuerda. Pues yo creo que por ahí va la ventaja de poder aprender más los niños, desventaja pues cuestión de tiempo porque en ocasiones se explica al grupo pero al momento que ellos se enfrentan a la situación, al problema que se les está planteando, surgen dudas obviamente. Por eso siempre les digo pongan atención para cuando vayan a trabajar ya no se les dificulte tanto ahora sí estoy trabajando con sexto grado me tienen qué esperar tantito para que les vuelva a explicar para qué quede clara su duda*. (**DM:14)** *Bueno, si lo vemos desde el punto de vista social en el sentido en que los alumnos aprenden entre pares, es decir, si los contenidos en común y con diferente complejidad corresponde a una gran ventaja en el aprendizaje sociocultural en donde el niño aprende de lo que el otro niño de segundo sabe, complementando así un mejor aprendizaje en los niños pero este no se lleva acabo de una manera efectiva pues las condiciones en que se encuentra una escuela multigrado es mayormente con una infraestructura no favorable , los padres de familia tienen pocos recursos económicos para solventar materiales didácticos de los alumnos , y pues toda la carga administrativa que hay en una escuela multigrado. El factor tiempo impide de un buen proceso de enseñanza -aprendizaje*. (**DMD:12)**	**Ventajas de una escuela multigrado**	**La innovación en una escuela multigrado**	UNESCO (2010) Piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes. (p.16)
¿Cómo califica la calidad	*Cómo califico. Pues quizá no está tan problemática. Por experiencia de años pasados siempre las escuelas*			Schmelkes (1995) "Es evidente que no todos

educativa en escuelas multigrado?	*multigrados en evaluaciones que se hacen a nivel general o al menos aquí en la zona de nosotros las escuelas multigrados están por encima de los unigrados puede ser la ventaja de que los niños aprenden todo juntos de manera general no creo que este muy baja, tampoco muy alta quizás en término medio en la calificación seis, siete, ocho más o menos.* **(DM:16)** *Considero que si las escuelas multigrados tuvieran apoyo por parte de las autoridades correspondientes sería sin duda una calidad educativa mejor que las unigrados, pues la ventaja es que se lleva a cabo un aprendizaje sociocultural porque existe una variedad en cuestión de habilidades y niveles cognitivos que complementa el aprendizaje de los niños. Sin embargo, la realidad es otra falta mucho apoyo. Aunado a esto, tampoco significa que que los resultados hoy en día en estas modalidades no brinden resultados favorables. Sino que en este caso los docentes tienen la autonomía en cuanto a los contenidos y priorizar en las necesidades de los alumnos.* (**DMD:14)**	**Calidad educativa**	**La calidad educativa en una escuela multigrado**	estos problemas son culpa del maestro, ni tampoco de su formación inicial. En efecto, encontramos que al maestro en general se le deja solo en su trabajo profesional. No recibe apoyo pedagógico del director de la escuela, ni del supervisor de su zona" (p. 9)
¿Cuál es su prioridad en su labor como docente en el aula de clases?	*Qué los niños aprenden. En lograr los aprendizajes, en lograr lo que me pide mi programa, obviamente quizás no al cien por ciento. Mi prioridad es que ellos aprendan. Cuando se trataba de primer grado era leer y escribir ahorita ya en quinto y sexto pues son otros aprendizajes que se manejan pero lo importante es que ellos aprendan aquí en la escuela y lo sepan aplicar a*	**Docentes multigrados**	**Prioridad de los docentes multigrados.**	Diaz (2010)El quehacer del docente es importante identificar sus significados y prácticas en el aula, lugar donde el

	su vida diaria pues no tiene caso que aprendan a multiplicar sino saben aplicarlo, entonces por eso trato siempre de plantearles situaciones problemáticas que ellos puedan ser capaces de aplicar lo que aprenden en la escuela a en su vida diaria ante sus familiares. ***(DM: 18)*** *Mi principal prioridad es que los niños alcancen y logren los aprender los contenidos que sean favorables en cuanto a que puedan aplicarlo en la vida cotidiana. Al final de cuenta los alumnos necesitan desenvolverse dentro del contexto en el que se encuentran y con base a las necesidades que tienen. Además de aquello saberes que más adelante van a poner en práctica. A corto plazo que mis alumnos de primer grado y segundo grado consoliden las habilidades de la lectura y escritura y alcancen los aprendizajes aplicadas a la vida diaria.* (***DMD:16)***			conocimiento profesional se concretiza. Se logrará poco si lo anterior no se toma en cuenta cuando se pretende involucrar a los profesores en la tarea de innovar el currículo y su práctica en el aula.(p.15) "La función más inmediata que deben desarrollar los docentes es la de diseñar o prever la práctica de la enseñanza"(p. 903)