



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 065 CAMPECHE Y UNIDAD 271 TABASCO**

**“LA GESTIÓN ESCOLAR DESDE LA PERSPECTIVA DEL
DIRECTOR COMISIONADO DE ESCUELA MULTIGRADO”**

**TESIS ELABORADA PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**QUE PRESENTA:
JUAN CERVANTES LÓPEZ**

VILLAHERMOSA, TABASCO.

SEPTIEMBRE, 2014.



Índice

	Página
Dictamen	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Agradecimientos	v
Introducción	1
Capítulo 1	
El diseño del proyecto	5
1.1 Antecedentes	6
1.2 Planteamiento del problema.....	10
1.3 Preguntas de investigación.....	13
1.4 Objetivos.....	13
1.5 Justificación	14
1.6 Metodología de la investigación	16
1.6.1 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	18
1.6.2 Contexto.....	19
1.6.3 Informantes claves	21
1.6.4 Acceso al campo	23
Capítulo 2	
La escuela multigrado un mundo diverso de trabajo y esfuerzo.....	26
2.1 ¿Qué es la escuela multigrado?.....	27
2.2 Tipos de escuelas multigrado.....	27
2.3 Retos y dificultades laborales del docente multigrado	32
2.4 Necesidades de las escuelas multigrado	33
2.5 Programas y formas de trabajo docente en las escuelas multigrado	35
2.6 El Director comisionado en escuela multigrado	37



2.7 Designación del director comisionado en la escuela multigrado.....	38
2.8 Formación y expectativas del director multigrado	40
2.9 Funciones y responsabilidades del director-profesor.....	41
2.10 La doble función del docente, impacto y problemas	42

Capítulo 3

La gestión escolar, referentes conceptuales y perspectivas.....44

3.1 ¿Qué es la Gestión escolar?	44
3.2 Percepciones del papel del director multigrado y gestión escolar	49
3.3 Dimensiones de la gestión escolar	50
3.3.1 Dimensión administrativa	53
3.3.2 Dimensión organizativa	55
3.3.3 Dimensión pedagógica.....	56
3.3.4 Dimensión comunitaria.....	57
3.4 El director como responsable de la gestión escolar en las escuelas primarias multigrado	59
3.5 Participación de los padres de familia, docentes y alumnos en la gestión escolar de la escuela primaria	61

Capítulo 4

Análisis de resultados62

4.1 Identificar las perspectivas sobre la gestión escolar de los docentes con comisión de director con grupo de escuelas primarias multigrado.....	62
4.2 Describir como implementa la gestión escolar el director de escuela Primaria multigrado.	66
4.3 Interpretar las situaciones que enfrenta el director comisionado en la gestión Escolar dentro de una escuela primaria multigrado	71



Conclusiones	75
Referencias	81
Anexos	85
Anexo 1 Guión de entrevista	86
Anexo 2 Entrevista 1 Entrevista a docentes de escuela multigrado	87
Anexo 3 Entrevista 2 Entrevista a docentes de escuela multigrado	91
Anexo 4 Matriz de referentes Factuales	94





DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, a 11 de Abril de 2014.

**LIC. JUAN CERVANTES LÓPEZ
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 **“LA GESTIÓN ESCOLAR DESDE LA PERSPECTIVA DEL DIRECTOR COMISIONADO DE ESCUELA MULTIGRADO”**, asesorado por la Dra. Edilma Maldonado Jarquín; 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.

ATENTAMENTE

**MTRO. ANDRÉS DOMINGUEZ CONTRERA
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 271**



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 271
CLAVE-27DUP0001Q
VILLAHERMOSA, TAB.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo brindar un panorama de las perspectivas de la gestión escolar; que tienen dos directores comisionados con grupo que laboran en escuela multigrado, ejerciendo una doble función al estar a cargo de la dirección de la escuela y además estar frente a dos o más grupos; siendo un factor que influye notablemente en su rendimiento administrativo y pedagógico. La investigación se realizó con el enfoque cualitativo, utilizándose el estudio de caso.

La gestión escolar es un proceso que permite administrar una institución educativa reconociendo sus problemas o debilidades para plantear soluciones, con el propósito de elevar los niveles de aprendizaje de los alumnos. En el estudio realizado sobre la gestión escolar en escuelas multigrado, se obtuvo un amplio panorama del trabajo de los directores de escuelas de esta modalidad, que a pesar de no contar con mucha experiencia, implementan la gestión según sus concepciones y perspectivas obtenidas a lo largo de su vida escolar o laboral.

Se concluye en la investigación, que la gestión escolar realizada por el director comisionado con grupo de escuela multigrado, implica un mayor esfuerzo, pero trae consigo beneficios para toda la comunidad educativa (docentes, alumnos y padres de familia) que impacta en la mejoría de la calidad de los aprendizajes en las aulas del plantel educativo que tenga a su cargo.

Abstract

This research aims to provide an overview of the perspectives of school management; having two commissioners with group directors working in multigrade school, exerting a dual role to be in charge of the school address and also be facing two or more groups; be a factor that greatly influences its administrative and teaching performance. The research was conducted with the qualitative approach, using the case study.

School management is a process that allows you to manage an educational institution recognizing their problems or weaknesses to propose solutions, in order to raise levels of student learning. In the study on school management in multi-grade schools, a broad overview of the work of the principals of this mode was obtained , despite not having much experience, I implement management according to their ideas and insights gained along your school or work life.

The conclusion in the investigation, the school management by the director commissioner with multigrade school group involves more effort, but brings benefits for the entire school community (teachers, students and parents) that hits in improving the quality of learning in the classrooms of the campus which it is responsible.

Agradecimientos

Deseo expresar, mis sinceros agradecimientos a cada una de las personas que me apoyaron y brindaron su colaboración en la realización de la presente tesis que fue un esfuerzo alcanzado a pesar de los tropiezos y dificultades afrontadas.

Primeramente a **Dios**, que me brindó la fuerza espiritual para no claudicar y llegar a concluir mi estudio de maestría al igual de darme la inteligencia para culminar el presente informe.

A mi mamá **Lucia López Salaya** que me da el apoyo con sus palabras que me fortalecen, y me dan ánimo a seguir con mis metas propuestas. Al igual a mi padre **Julián Cervantes Castillo**, del cual he aprendido a nunca abandonar ninguna actividad emprendida, por difícil que sea.

A **Zhenia Gerveise Hernández Montero**, mi compañera incondicional que me apoya compartiendo su tiempo y consejos conmigo además de comprenderme y estar conmigo a pesar de cada dificultad que he afrontado.

A mi asesora de tesis la **Doctora Edilma Maldona Jarquín**, por su asesoría constante y sus conocimientos compartidos, permitieron fortalecer cada uno de los pasos de la investigación, su tolerancia por los errores cometidos, sus consejos, además de motivarme que no debemos dejar de soñar para alcanzar grandes metas.

A cada uno de los docentes de la maestría de Gestión Educativa, que me brindaron sus conocimientos adquiridos a lo largo de su trayectoria profesional que me permitirá implementarlos en mi campo laboral.

A todos mis compañeros de la maestría por estar unidos y compartir cada sábado sus experiencias, en dos años que pasaron rápidamente.

A todos de nueva cuenta gracias.

Introducción

Las instituciones educativas van encaminadas a mejorando los procesos pedagógicos con la finalidad de alcanzar la calidad en los aprendizajes de los educandos, se requiere aún de mucho esfuerzo para ir disminuyendo el rezago detectar e ir disminuyendo los problemas y las carencias que se encuentran en las distintas escuelas públicas del país, trabajando conjuntamente: docentes, padres de familia e instancias gubernamentales será fundamental, en la obtención de recursos que impacten significativamente en las aulas de clases.

La gestión escolar favorece la búsqueda de recursos y materiales didácticos disponibles para los maestros, con la finalidad de mejorar su quehacer docente, los directores que a pesar de su inexperiencia en el cargo, tienen conciencia que es una ruta viable para alcanzar las metas que se establecen en la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje, implementándola desde su perspectiva propias.

El presente trabajo de investigación se enfoca en la gestión escolar que realiza el director comisionado con grupo que labora en escuela multigrado, apoyándose de los docentes y padres de familia, por ser un proceso recurrente que no debe individualizarse, detectando su aplicación, implementación y situaciones que debe ir afrontando, permitiendo lograr objetivos en aspectos esenciales de la mejora del espacio áulico favoreciendo el desarrollo de una educación de calidad.

Este proyecto está enfocado en la gestión escolar, titulado: “La gestión escolar desde la perspectiva del director comisionado con grupo de escuela multigrado”. Se encuentra estructurado en cuatro capítulos.

En el primer capítulo, se presenta el diseño del proyecto, encontrándose en el los apartados de antecedentes, planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos generales y específicos, justificación y además el método utilizado que favoreció la descripción de dos situaciones reales, al igual que la técnica utilizada para el estudio.

La investigación realizada es de carácter cualitativa, utilizándose en el diseño el estudio de caso; se registraron las vivencias de dos docentes de escuelas multigrado con la comisión de director con grupo; permitiéndonos dar muestra sobre las perspectiva de los investigados al respecto de la gestión escolar, con la finalidad de lograr el objetivo propuesto, recolectando la información mediante la técnica de la entrevista semiestructurada, implicando realizar el guión previamente para ser aplicado a los dos informantes claves seleccionados.

En el mismo capítulo se da una reseña del contexto en donde fue aplicada la investigación, algunos datos de los informantes claves, piezas fundamentales en la realización del trabajo por su aportación y la facilitación del acceso a las instituciones en donde laboran, se describe el acceso al campo con la finalidad de brindar un primer panorama y facilitar el entendimiento de la investigación.

En el capítulo dos, que lleva por título; “La escuela multigrado un mundo diverso de trabajo y esfuerzo”, se describen las características y tipos de escuela

multigrado, se mencionan algunos retos de los docentes que laboran en escuela de organización incompleta, se dan a conocer los programas con que cuentan, para ir abatiendo el rezago en que se encuentran, de igual manera se describe al director comisionado con grupo, su designación, además se brinda una descripción como actor principal por su toma de decisión y desempeñar doble función, al estar a cargo de lo administrativo, e impartir clases a dos o más grupos.

En el tercer capítulo, se plantean algunas definiciones de la gestión escolar, sus dimensiones administrativas, organizativa, pedagógica y comunitaria, esenciales en la selección de aspectos de las cuales se intervine en la de mayor prioridad, atendiendo de manera constante las debilidades que se presenten en la institución, se menciona cómo el director comisionado es el responsable de estar pendiente y aplicar la gestión con ayuda de los padres de familia, que conjuntamente deben estar al pendiente de buscar las mejoras de la escuela, pero principalmente siempre optimizar los procesos educativos en las aulas.

En el cuarto capítulo, se presentan el análisis de los resultados obtenidos, en los tres apartados que lo conforman, se da respuesta a las interrogantes que fueron eje rector en la investigación, que permitirán al lector leer las evidencias de los dos informantes que fueron entrevistados, dando a conocer sus percepciones de la gestión escolar, así como el trabajo de escuela multigrado donde un docente ejerce la doble función de ser docente y directivo. Analizando cada aspecto para su entendimiento y percatarse de los factores internos o externos que influyen en la gestión escolar para que pueda tener el impacto esperado en la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Se pueden encontrar dentro de la investigación las conclusiones, en ellas se exponen los argumentos a que se llegaron, además una serie de comentarios finales sobre el tema investigado, que permitan ir disminuyendo las debilidades detectadas en la investigación, y se tienen la posibilidad de implementarlas para cambiar aspectos o situaciones que afectan la esencia de la gestión escolar.

Finalmente, se puede encontrar el apartado de referencias bibliográficas en el cual se pueden consultar los libros, revistas y páginas de internet utilizadas con el fin de dar fundamentación teórica a los comentario personales e informantes claves, igualmente se encuentra un apartado de anexos, en el cual se puede hacer la consulta del guion de entrevista, las dos entrevistas realizadas, además se pueden observar las matrices de referencias factuales que apoyaron la elaboración del informe que se presenta en las siguientes páginas.

Capítulo 1

El diseño del proyecto

En el mundo actual las necesidades de formar a educandos integrales y competentes nos encaminan a buscar una educación de calidad. Apoyándose los docentes, las autoridades municipales, estatales y federales en la gestión, con la finalidad de mejorar los procesos de enseñanza, mediante la optimización de las aulas como de cada uno de los espacios escolares.

La gestión escolar es un término emergente, se le está brindando relevancia y teniéndolo de apoyo para elevar la calidad educativa, utilizado principalmente por los docentes encargados de la dirección sean efectivo o comisionado. En las escuelas de organización completa o multigrado, se percibe al director como el único encargado de aplicarla, solicitando a las autoridades educativas los recursos que garanticen el adecuado funcionamiento de su centro educativo, o como un proceso similar a lo administrativo, sin consultar a la Sociedad de Padres de Familia y docentes con el objetivo de dar a conocer en consenso las debilidades más importantes en la escuela, que encamine a una mejora institucional como pedagógica.

La gestión escolar es un aspecto que debe seguir teniendo lugar en las propuestas que pretendan transformar el campo educativo, debe ir posibilitando la transformación de la estructura institucional en la conducción acorde a las

necesidades educativas actuales, esto puede ser el camino que conduzca a mejorar la calidad educativa de nuestro país.

La gestión escolar representa una gran responsabilidad de ella se desprenden acciones que permitirán elevar la calidad educativa, en ocasiones puede resultar una tarea compleja, en especial donde el docente frente a grupo se le asigna la comisión de director. El docente comisionado como director tiene la obligación por ser el responsable encargado de conducir al logro de los objetivos institucionales en la escuela que tenga a su cargo.

No obstante los procesos de gestión se interrelacionan más de allá de las expectativas iniciales que poseen los docentes y el directivo. La gestión escolar establece las bases para que los procesos pedagógicos se desarrollen con calidad, con la participación de los padres de familia, la comunidad teniendo en cuenta el contexto de la institución escolar, especialmente en las escuelas multigrado, donde el director comisionado es clave para dinamizar los procesos escolares.

1.1 Antecedentes.

Todas las escuelas primarias se rigen por las mismas leyes, reglamentos, plan y programas de estudios así como de las normas emanados de la Secretaría de Educación Pública, lo cual hace que se asemejen entre sí, cada una de las escuelas cuenta con un estilo particular de organización y funcionamiento, el cual se ha ido configurando a través del tiempo. El estilo de la escuela es influido dependiendo de

las creencias del director a cargo de la institución, su formación profesional, sus ideas, además de su relación personal con la escuela y el personal a su cargo.

La escuela multigrado es históricamente la primera forma en que la escolarización empezó a expandirse de modo masivo. Las escuelas multigrado no desaparecieron, al contrario son un gran beneficio para las comunidades apartadas, en donde no existe la cantidad de alumno necesarias para integrar una escuela de organización completa, en México además en otros países de América latina, son una realidad constante.

En Tabasco principalmente en las comunidades rurales se encuentra la mayor parte de las escuelas de organización multigrado, este tipo de organización escolar surgieron debido a diferentes factores, algunos son: la falta de maestros, zonas de difícil acceso y donde la población de niños es muy reducida, como lo mencionó en el INEE (2012).

En el caso de México, alrededor de una cuarta parte de los planteles de primaria del país son escuelas multigrado, de acuerdo al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación 2012 reporta que en el territorio nacional el 44.4% son de carácter multigrado. Durante el ciclo escolar 2009-2010 la más alta proporción de escuelas multigrado se encuentra en las primarias generales con 26.2%; las comunitarias representan 11.5% y las indígenas 6.6%. Los estados que concentran mayores porcentajes de escuelas multigrado en primaria, respecto al promedio nacional son: Chiapas (69.7%), Durango (63.6%), San Luis Potosí (61%), Zacatecas (57.4%), Tabasco (54.9%), Oaxaca (53.9%) y Veracruz (53.8%). (párr. 8).

En nuestro país la escuela multigrado fue respuesta a la existencia de poblados asilados con poco número de habitantes y por consecuencia de alumnos, da

paso a que el gobierno construya escuelas que puede contar con tan sólo una aula de clases. Surgió además de las dificultades geográficas, demográficas o materiales, además la normatividad vigente en el sector educación en el acuerdo número 254 por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación primaria específica en el Capítulo II artículo 28 “Salón de 1 a 15 alumnos se requieren 24 metros cuadrados, de 16 a 30 alumnos 48 metros cuadrados y de 31 a 40 alumnos se requieren 64 metros cuadrados” (SEP, 1999, p. 10).

Las escuelas multigrado son parte de nuestro legado histórico, fue la primera modalidad de educación en México, donde se pretendía la alfabetización de personas adultas como niños de distintas edades. Las escuelas unitarias, en las cuales un docente tiene a su cargo el procesos de enseñanza de los seis grados, adicionalmente es comisionado para estar a cargo de la dirección de la institución, de igual manera esta modalidad de escuela se le caracteriza por su infraestructura precaria, falta de mobiliaria acorde a las necesidades de los educando y poco equipamiento didáctico como material para los alumnos.

La falta de recursos tanto materiales como didácticos impiden el desarrollo de las escuelas, además el aprovechamiento escolar de los alumnos no se logra en su totalidad, debido a que el docente debe de brindar tiempo a cada uno de los grados que está atendiendo.

La escuela multigrado es un modelo que está presente, es poco entendido como investigado, existen apoyos sin embargo las jornadas no alcanzan para brindar un servicio de calidad a los educandos, se ha trabajado en la forma de trabajar y dosificar las asignaturas permitiendo consigo el máximo aprovechamiento de los recursos como el tiempo de cada jornada de clases.

Hablando de la gestión escolar, en un principio, fue tomada o idealizada en el campo administrativo para ser aplicada en lo educativo. Suponiendo que la escuela, por el hecho de ser una organización, podía regirse bajo la misma perspectiva que las instituciones industriales o mercantiles, sin tomarles importancia al contexto, u organización escolar únicamente les interesaba la división del trabajo.

No obstante, en las últimas dos décadas, los investigadores han tratado de clarificar el concepto dentro de las instituciones educativas y su contexto, sin separarla ni restarle importancia a lo administrativo, integrando aspectos pedagógicos que impacten en la mejorar de los aprendizajes de los alumnos, según Schmelkes describe que “El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye; la organización escolar es, junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión”. (Schmelkes S, 1996, párr. 1).

El término de gestión es relativamente nuevo en el campo de la educación en México, en el programa de estudios 2011, busca la innovación de la gestión para mejorar el logro educativo, implicando que las organizaciones escolares se orienten a los aprendizajes de todos los alumnos.

La escuela como una organización compleja, que es parte de una comunidad que está en contacto con los padres, alumnos y autoridades educativas, requiere de la gestión para cumplir con el propósito social que se le ha encomendado: la formación integral de sus alumnos, la escuela que conciba esta visión es un lugar no únicamente destinado al aprendizaje del alumno, sino como espacio donde los mismo docentes se comprometen en un proceso de crecimiento y desarrollo profesional, orientada a solucionar problemas reales y vincularlos estrechamente con las necesidades particulares de su grupo.

En este sentido, la gestión escolar es importante, pero el pensamiento del docente es relevante, por ser el pilar fundamental, y estar principalmente en las trincheras del quehacer docente cotidianamente.

1.2 Planteamiento del problema.

La educación pública en México ha enfrentado a lo largo de su existir una gran serie de conflictos que han puesto a prueba el logro de sus objetivos, la utilización adecuada de sus recursos, la justificación de su existencia y el cumplimiento de su función como institución social. En la escuela multigrado los maestros tiene a su cargo dos o más grados escolares, al mismo tiempo a uno de ellos se le comisiona como director con grupo. Esta modalidad constituye la realidad educativa predominante de la escuela primaria en áreas rurales de nuestro país, se encuentra

generalmente en zonas dispersamente pobladas, donde interactúan niños de distintas edades en un mismo grado.

En México estas escuelas surgen de la necesidad de atender a los niños y niñas que viven en comunidades pequeñas y aisladas a lo largo del país, casi todas en zonas rurales, de las cuales una gran parte se ubica en comunidades indígenas o marginadas, enfrentando al maestro en un reto mayor de asumir y entender la diversidad de sus alumnos.

Cada docente cuenta con su propia perceptiva, puede ser a veces confusa en algunos conceptos que son de importancia para un adecuado funcionamiento del centro escolar, y realizan su labor cotidiana sin involucrar aspectos que serían de gran ayuda en la educación integral de los alumnos, como son el apoyo de los padres de familia, el apoyo de materia didáctica, y en base a estas necesidades planteamos una problemática central, saber cómo miran, su concepción y que perspectiva tienen los docentes sobre la gestión escolar, es algo que deberíamos de plantearnos todos los docentes de escuelas completas y en especial los de escuelas multigrados donde uno de sus docentes se encuentra enfrente a grupo y esta comisionado como director del centro educativo.

Es común actualmente que los docentes describan a la gestión escolar de un modo tan cotidiano, parece que todos la manejamos, conocemos y entendemos. Una de las confusiones más frecuentes que realizamos es la de entender a la gestión escolar como sinónimo de administración, esta perspectiva nos lleva a una visión

mecánica al percibir las como simple aplicación del proceso de administración en la educación además en un inicio, “este campo emergente, al nivel macro, al de los sistemas educacionales puede entenderse como gestión educativa, en tanto que la gestión al nivel de las instituciones escolares, es entendida como gestión escolar cuya esencia es la generación de aprendizajes” (Mello, 1998, p. 28).

Aportando como consecuencia que toda actividad realizada en la dirección, hablemos de hacer oficios, o tramitar alguna mejora para la escuela le corresponde a la parte administrativa que recae en la figura del director de la escuela, la calidad de la educación y gestión escolar se conceptualiza:

La gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y la hace participar en las relaciones que, a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa incluyendo la comunidad externa. (Schmelkes, 2002, p. 2)

En síntesis, el problema de investigación puede plantearse de la siguiente manera:

En nuestro país las escuelas multigrado son aproximadamente el 40 % del total de escuelas de nivel primaria, los docentes que imparten clases en dichas escuelas afrontan el reto de impartir clases a dos o más grupos a la vez, a uno de los docentes se le asignan la comisión de director comisionado con grupo, a veces sin tener la experiencia de haber fungido el cargo anteriormente en otra escuela primaria. Estas situaciones reflejan la necesidad de conocer la perspectiva de la gestión escolar que priva entre los docentes multigrados con comisión de director.

Detectada la problemáticas se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1.3 Preguntas de investigación.

- ¿Cuáles son las perspectivas sobre la gestión escolar de los docentes con comisión de director con grupo en escuelas primarias multigrado?
- ¿Cómo implementa la gestión escolar el director de escuela primaria multigrado?
- ¿Qué situaciones enfrenta el director comisionado en la gestión escolar de escuela primaria multigrado?

1.4 Objetivos.

General: Conocer las perspectivas de la gestión escolar, de los docentes de escuela multigrado con comisión de director, para identificar el impacto en el centro escolar donde laboran. Mediante la técnica de entrevista semiestructuradas, para obtener las opiniones, comentarios o sugerencias del director – profesor.

Específicos:

- Identificar las perspectivas sobre la gestión escolar de los docentes con comisión de director con grupo de escuelas primarias multigrado.
- Describir como implementa la gestión escolar el director de escuela primaria multigrado.
- Interpretar las situaciones que enfrenta el director comisionado en la gestión escolar dentro de una escuela primaria multigrado.

1.5 Justificación

Desafortunadamente en México, las personas que llegan al cargo de director efectivo o comisionado, en palabra de Badillo (2005), “no pasan por un proceso de formación profesional específico” (p. 75) seleccionados por poseer características que no tienen gran relación con sus aptitudes para la dirección, nombrados por la antigüedad en la escuela, porque es nuevo y nadie quiere tomar la responsabilidad de la comisión, la labor directiva es sumamente compleja pues debe conocer y manejar eficazmente todas las dimensiones que componen a la organización escolar, surgiendo de esta condición la multitud de funciones que conforman el puesto directivo, principalmente la de gestión escolar.

Cuando los docentes son comisionados a puestos directivos algunos cuentan con una larga trayectoria pedagógica pero no con una formación enfocada en las funciones que desempeñaran en el cargo. Además de que el Sistema Educativo no cuenta con ofertas de formación para los que aspiran o son designados como director, las ofertas de formación para los directores en servicio son escasas. Esto supone que los dirigentes de escuela tienen que poner en práctica sus propias estrategias para el aprendizaje en el desempeño de sus funciones.

La investigación dió a conocer algunas concepciones, perspectivas, ideas y conocimientos que poseen los docentes multigrados con comisión de director de la gestión escolar; su trascendencia es de importancia, ya que posibilitará a los

maestros tener una mejor idea del mencionado concepto. A pesar que la investigación tendrá un alcance de nivel micro social para los profesores permitirá abrir las posibilidades de entender en un entorno real como se percibe, observar y conceptualiza la gestión principalmente en escuelas de organización multigrado, donde el docente ejerce una doble función (docente-director) sin la capacitación necesaria para su mejor funcionamiento en el cargo de directivo.

La información obtenida en el presente trabajo aportó información valiosa y relevante de la gestión escolar en las instituciones de la zona no.78 del sector 09 del municipio de Centla, Tabasco posibilitando tomar decisiones personales y comentarlas con los compañeros para contar con una mejor concepción, visión de la gestión y su aplicación en los centros educativos, tanto de organización completa y principalmente en las multigrado, porque Sañudo (2001) “la responsabilidad de gestión dentro de las escuelas primarias recae generalmente en el director, convirtiéndolo así en una pieza clave para la mejora continua de los procesos que se llevan a cabo en el contexto escolar” (p. 129).

En México las escuelas primarias multigrado son una realidad, en la formación docente inicial se les explica y da a conocer las características de las escuelas multigrado, la forma de correlacionar las asignaturas, sin embargo no hay mucho acercamiento al campo real. Al egresar los alumnos de escuelas normales de educación primaria se enfrentarán a laborar en escuelas de este tipo de organización, además algunos serán comisionados como director con grupo, por aparte de la supervisión escolar.

Al ser licenciado en Educación Primaria y ejercer la profesión desde hace tres años, siempre con un profundo compromiso hacia el cumplimiento de los propósitos y el mejoramiento del sistema educativo mexicano, elegí la temática de la gestión escolar en escuelas de organización multigrados, con la firme creencia de conocer e identificar las perspectivas de directores comisionados de escuelas primarias multigrado, con respecto al termino antes mencionado.

1.6 Metodología de la investigación.

En este apartado se describirá el enfoque metodológico, las técnicas de recolección y análisis de datos, así como el procedimiento que se siguió para la realización de esta investigación. La investigación se realizó bajo el método cualitativo Flick, (2004) describe “la investigación cualitativa tiene relevancia específica en estudiar las relaciones sociales” (p. 14), refiriéndose a documentar el quehacer de los sujetos dentro de un contexto específico.

La investigación cualitativa es aquella de la que emergen datos descriptivos, es decir según Taylor y Bogdan, (1987):

Las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Es un modo de encarar el mundo empírico. Esta perspectiva de investigación es eminentemente interpretativa y trata de penetrar en el mundo personal de los sujetos, busca la objetivación en el ámbito de los significados. (p. 19).

Para la realización de un trabajo de investigación existen diferentes tipos y hubo que analizar la mayoría para analizar cuál era el apropiado, “Nos describe cinco ideas de la investigación cualitativa: biografía, o historia de vida,

fenomenología, etnografía, teoría fundamental estudio de casos” (Creswell, 1998, p. 89).

Cada una cuenta con características básicas que la hacen diferente de las otras principalmente en la manera en que se redacte el informe. Esta investigación está basada en un estudio de dos casos, de acuerdo con Bartolomé, A. (1994, p. 24).

El estudio de casos sigue una vía metodológica común a la etnografía y, de hecho, suele utilizar estrategias etnográficas para el estudio de escenarios igualmente comunes. Quizás el rasgo diferenciador respecto al método etnográfico estriba en su uso peculiar: la finalidad tradicional del estudio de casos es conocer cómo funcionan todas las partes del caso para generar hipótesis, aventurándose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales descubiertas entre ellas, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado.

Se caracteriza por una exploración del campo de estudio, delimitación de tiempo y lugar a través de una colección de datos que proviene de diferentes fuentes de información rica del contexto a estudiar.

En términos metodológicos, Stake (1998, p. 56), sostiene que en el estudio cualitativo de casos, lo que se busca es lograr una mayor comprensión del caso, la intención es recuperar su singularidad y complejidad así como la manera en que está inserto en el contexto y la interrelación que guarda con otros elementos.

Opté por este método al utilizarlo el investigador intenta responder las preguntas ¿Cómo? y ¿por qué? Con la utilización de variadas fuentes de información y datos. Según el estudio de casos es Martinez (2006):

Una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría (p. 174).

Siguiendo la definición anterior, puedo afirmar que el estudio de caso desempeña un papel primordial en la investigación ya que sirve para obtener un conocimiento más amplio de fenómenos actuales y para generar nuevas teorías, así como para descartar las teorías inadecuadas.

1.6.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Con el propósito de recabar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados, se determinó poner en práctica una técnica básica de recolección de datos la entrevista semiestructurada, a continuación se describe las características de la técnica a ser utilizada:

Entrevista semiestructurada: debido a sus ventajas de ser un medio de recolección cara a cara con los sujetos participantes, poder abrir de una manera más sencilla hasta ir insertando preguntas centrales sobre los tópicos considerados en las preguntas de investigación y gracias a su flexibilidad, es posible ir conduciendo la conversación hacia los puntos de mayor interés, dando oportunidad al entrevistado de expresarse cuando se considerase necesario; Aguirre, (1997) “este tipo de entrevista tiene un guión en el cual se recogen todos los temas que se deben de tratar en el

desarrollo de la entrevista, pero nunca se reflejan en preguntas concretas” (p. 174), la entrevista semiestructura es uno de las técnicas etnográficas más utilizadas debido a su eficacia al conseguir datos que no se podrían obtener a través de otra herramienta.

Es decir, es por medio de la entrevista se registra la información acerca de descripción de eventos, de estrategias y perspectivas a través del discurso de los informantes, quienes son la fuente de información. Spradley (1979) “describe a los informantes como comprometidos a describir sus pensamientos, actividades, y opiniones. Es decir, es de suma importancia que el informante utilice las palabras y expresiones habituales al contestar las preguntas de lo que se quiere conocer” (p.25).

De esta manera el informante proporcionado la información necesaria para el investigador, sin necesidad que el entrevistado este nervioso al dar respuesta a las interrogantes que se le planteen.

1.6.2 Contexto.

La investigación se realizó en dos escuelas rurales de la zona no. 78, sector 09 del municipio de Centla, Tabasco en los poblados de Simón Sarlat y Tabasquillo donde se ubican escuelas de organización multigrado atendiendo alumnos de edades de 6 a 14 años, con docentes frente a grupo y uno tienen comisionada la dirección de la escuela.

La escuela primaria multigrado del Poblado de Simón Sarlat, se encuentra en el kilometro 45 de la carretera federal Villahemrosa –Frontera, adentrándose en una desviación aproximadamente 1 kilómetro más. Las personas de poblado

principalmente se dedican a la pesca y el campo, los más jóvenes trabajan en la capital del estado en los distintos comercios de la ciudad.

El poblado es marginado, no cuenta con todos los servicios, los únicos son: electricidad y pavimentación de las calles principales, agua potable no hay aún, cada habitante como la escuela se abastecen mediante pozos que los mismos pobladores realizan. En el lugar se cuenta, con una telesecundaria, un jardín de niños, centro de salud y delegación municipal.

Es un contexto sumamente rural, existen muchas carencias, el nivel promedio educativo que alcanzan la mayoría de los pobladores es secundaria, hay muchas personas enfermas de alcoholismo que se pueden observar deambulando por las calles, los niños desde temprana edad apoyan a sus padres en las labores del hogar o campo, a veces afectado la asistencia en la escuela.

En la escuela multigrado de la ranhería Tabasquillo segunda sección se investigó en una escuela bidocente, se encuentra en el kilometro 45 de la carretera Villahermosa Frontera, adentrándose mediante una carretera vecinal 3 kilómetros aproximadamente, hacia la escuela. Se puede llegar con relativa facilidad, mediante pochomóviles o combi (sólo son 3) que pasa cada 60 minutos en horarios específicos.

Se encuentra en un lugar con una población de alrededor de 600 personas, las casas de los pobladores están dispersas, se pueden observar que la mayoría de los

terrenos de los pobladores son pantanos, son utilizados en ninguna actividad, de ganadería en los tiempo de seca además los pobladores pescan en ellos.

Es una comunidad muy apartada, con el único servicio que cuenta es energía eléctrica, adentrándose en la ranchería no hay señal de ninguna telefónica móvil. Los pobladores cuentan con centro de salud, jardín de niños y una telesecundaria. El nivel promedio de estudio es la secundaria, el lugar es muy tranquilo.

1.6.3 Informantes claves.

A continuación se indican algunos datos de los docentes que finalmente, representaran nuestros informantes claves, dada su relevancia en nuestros propósitos y por las particularidades que, en su contexto, los configuraron como tal.

Docente 1: Licenciado en Educación primaria. Asignado a la escuela Benito Juárez, del poblado de Simón Sarlat, cuenta con 20 años de servicio docente, de los cuáles 18 ha dedicado a laborar en escuelas de organización multigrado, y desde 12 años tienen la dirección comisionada a su cargo. Es egresado de la escuela normal de Educación primaria del Estado de Tabasco, Rosario María Gutiérrez Esquildsen realizando su licenciatura en dicha institución. Además cuenta con una especialidad en español realizada en el CAM (Centro de Actualización del Magisterio). Una serie de diplomados y cursos que toma anualmente de capacitación que oferta el centro de maestros 2720 de la Villa Vicente Guerrero del cual es originario.

Ha participado en carrera magisterial, anualmente en carrera magisterial, actualmente se encuentra en el nivel B, destaca en sus características personales su amabilidad y disposición a colaborativa. Atiende actualmente alumnos de 5° y 6° grado, ha ganado la olimpiada del conocimiento nivel zona y sector dos veces en la modalidad de escuela multigrado.

Docente 2: Licenciado en Educación Primaria. Asignado a la escuela Emiliano Zapata. Tiene a su cargo los 6 grados de educación primaria y la dirección, labora en una escuela unitaria, es una persona joven cuya edad oscila entre 28 y 29 años. Cuenta con 6 años de experiencia docente. De los cuales cinco ha permanecido en la escuela unitaria, de igual manera asumiendo el cargo de director comisionado. Es egresado de la escuela normal de estado, ha asistido a varios diplomados y cursos impartidos por los Centros de Maestros del municipio, para poder ganarse la puntuación que le favorezca en el puntaje de carrera magisterial. El docente con su esposa viven en la casa del maestro que se encuentra a un costado de la escuela. Sólo en periodo vacacional regresa al municipio de Emiliano Zapata, donde es originario.

Es una persona muy activa, su escuela es la de mejor infraestructura de la zona, después de la inundaciones de 2007 a 2010, fue reconstruida y mediante gestiones realizar por su persona cuentan las dos aulas de la escuela con aire acondicionado, equipos de cómputo y biblioteca escolar.

1.7 Acceso al campo

Una vez seleccionadas las escuelas primarias multigrado a ser visitadas para entrevistar a los docentes con comisión de director, se le solicitó formalmente a cada uno la autorización para realizar la investigación proporcionándole información sobre su desarrollo. Mencionando que la identidad de los participantes se protegió con nombres ficticios.

En la escuela del poblado de Simón Sarlat el día de la entrevista llegamos a la desviación, previamente se había hablado con el director para solicitar la entrada a su centro educativo el cual asedió con amabilidad. Entramos juntos ese día a la comunidad en el transporte local, llegamos a la escuela, el empezó a realizar sus actividades laborales, platicar con padres de familia, que preguntaban cuestiones del comportamiento de sus hijos y exponerle quejas de los alumnos.

Al llegar la hora de entrada, sonó el timbre formó a sus alumnos y entró al salón a explicar un tema y marcar actividades a los dos tres grupos que atiende. Continuamente salió y me enseñó la escuela, me presentó con el otro docente con el cual labora en la escuela, le mencione que lo iba a entrevistar me llevó al salón donde tiene su dirección y comenzamos la entrevista.

El amablemente respondió a cada interrogante realizada, al terminar, le di las gracias me despedí de los dos docentes que laboran en la institución y partí a la segunda escuela para poder entrevistar al profesor de la escuela unitaria.

En la escuela unitaria, llegué a la entrada, esperé el camión que me dejara enfrente a la escuela fue así como llegué. El portón de la escuela estaba cerrado y los niños realizando sus actividades. Al dar los buenos días el docente salió, me saludó y me permitió el acceso a la escuela.

Me dijo que lo esperara un momento, ya casi iban a salir los niños al recreo para que me pudiera atender con calma, observé que su escuela se mantiene limpia, ordenada y cuidada a pesar de no contar con personal de limpieza. Al sonar la campana del timbre los alumnos salieron en orden, el profesor me permitió entrar a su salón y comencé con la entrevista previamente con una plática amena para poder ganarme su confianza.

De igual manera me respondió a cada pregunta con amabilidad brindando la respuesta seriamente, con los conocimientos y percepción con las que el cuenta. Terminando la entrevista poco antes de concluir el recreo, le agradecí al maestro las atenciones brindadas y la oportunidad de conocer más sobre la organización de la escuela unitaria.

Sonó el timbre para regresar al salón de clases, me despedí del docente y los alumnos, el profesor me acompañó hasta el portón de la escuela, de nueva cuenta le di las gracias y salí a esperar el transporte para regresar a Villahermosa. Las dos visitas fueron una experiencia grata que me llevé por la amabilidad y compromiso que observé en cada docente al desempeñar su trabajo en un contexto y en el tipo de

organización de escuela donde ellos laboran que no es fácil sin dejar de mencionar que tienen a su cargo la dirección de la escuela.

Capítulo 2

La escuela multigrado un mundo diverso de trabajo y esfuerzo

2.1 ¿Qué es la escuela multigrado?

Las escuelas multigrado se enfrentan a más dificultades que las de organización completa. Para tener una visión más amplia de los problemas que enfrentan dichas escuelas, es preciso primero definir que son las escuelas multigrado, conocer sus características, su organización al igual que las funciones de los actores que intervienen en la institución. Además las escuelas multigrado son una opción educativa para que las niñas y los niños de muchas comunidades principalmente rurales cursen y culminen la educación primaria, por no poderse desplazar a recibir educación a otras instituciones.

Las escuelas de organización multigrado, se pueden conceptualizar como aquellas instituciones donde un maestro tiene a su cargo dos o más grupos en una misma aula, además a uno de ellos se le comisiona la dirección de la escuela con grupo, teniendo las mismas obligaciones que el director efectivo que el acuerdo 712 menciona:

Personal con funciones de dirección: aquél que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas públicas de educación básica de conformidad con el marco jurídico y de las tareas para el funcionamiento de las escuelas públicas de educación básica de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel; propiciar la comunicación fluida de la escuela pública de educación básica con las madres y padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los

aprendizajes esperados. Este personal comprende a coordinadores/as de actividades, subdirectores/as y directores/as en la educación básica; a quienes con distintas denominaciones ejercen funciones equivalentes conforme a la estructura ocupacional autorizada (SEP, 2013 p.6).

Las personas que han estudiado en las instituciones monogrado, tendemos a pensar que un docente por grado es lo más, y un director efectivo se encarga del funcionamiento adecuado de la institución, sin embargo hay alumnos que estudian y docentes que laboran en escuelas primarias multigrado.

Por el número de maestros, las escuelas multigrado pueden ser unitarias, con un solo maestro, bidocentes con dos maestros, y así sucesivamente, tridocentes, tetradocentes o pentadocentes. A continuación se da una explicación de algunas de ellas.

2.2 Tipos de escuelas multigrado.

Las escuelas de organización multigrado se les puede clasificar según la cantidad de los docentes que integran la plantilla escolar, y se describe a continuación:

- a) Unitaria, un solo docente es el encargado de impartir de primero a sexto grado de primaria, todas las asignaturas del mapa curricular, además de ser el encargado de la dirección de la escuela.

Las escuelas unitarias se encuentran principalmente en las zonas más aisladas, donde el número de población es bajo, los alumnos de las edades de 6 a 15 años son

atendidos por el único maestro. El docente se puede quedar a vivir en la comunidad por el difícil acceso a la institución o por la lejanía de su domicilio a la escuela donde fue adscrito, además si se le comisiona la dirección se debe presentar a la supervisión a recibir información cuando sea necesario.

También el docente, debe impartir todas las asignaturas que en la escuela de organización completa cuenta con maestros con el perfil necesario para impartir las clases, de educación física y artística, así mismo realiza con apoyo de los padres la limpieza del plantel, en este tipo de escuelas los docentes por lo regular son migrantes, quiero decir que a veces solo duran un ciclo escolar ya que solicitan su cambio de escuela o de zona.

En lo pedagógico se pierde muchas clases, por las salidas constantes del docente, por los llamados de la supervisión o juntas de control escolar, participación social, entre otras que programa la misma Secretaría de Educación. Pero a pesar de todos los maestros que se encuentran en estas instituciones son de gran valía llevando conocimiento a lugares apartados en donde no cualquier profesor le gustaría pasar.

- b) Bidocente, lo integran dos profesores, cada uno imparte tres grados y uno tienen la comisión directiva. El INEE describe a la siguiente variante como “dos docentes al frente de cuatro, cinco y seis grados (bidocentes)” (INEE, 2007, p. 17).

Las escuelas primarias bidocentes, se encuentran en poblados en desarrollo donde la cantidad de pobladores va en aumento, la carga de trabajo docente se

reparte entre ambos profesores de la escuela, uno es el comisionado encargado de la dirección con grupo y el otro maestro se dedica a impartir clases a los grupos que les fue asignado.

Con la intención de que el profesor-director trabaje con los alumnos más avanzados (cuarto, quinto y sexto grado), tratando de desarrollar en ellos un aprendizaje autónomo, y cuando tiene una salida a entregar documentos a supervisión, no retiran al grupo les asigna actividades, el otro docente que permanece en la institución, queda pendiente por cualquier necesidad que surja. De igual forma trabajando con los educandos todas las asignaturas incluyendo educación física y artística.

- a) Tridocente, tres maestros con dos grados escolares y uno funge la comisión de director.

La modalidad de la escuela multigrado tridocentes, se puede encontrar en poblados más accesibles y con un acreciente población, la escuela cuenta con tres docentes, cada uno tiene dos grados a su cargo y uno de ellos es nombrado por la supervisión director comisionado con grupo.

El trabajo se facilita, el docente –director cuenta con más libertad para salir y tratar asuntos administrativos fuera de la escuela, además atiende únicamente dos grados escolares, permitiendo así, que sus salidas no afecten ampliamente, debido que cuenta con dos docentes a su cargo que permanecen al pendiente de su grupo, puede retirarse medio turno a realizar su función tanto en la supervisión escolar,

sector escolar, URSE (Unidad Regional de Servicios Educativos), control escolar a dar de alta algún alumno nuevo, gestionar recurso en el ayuntamiento o material didáctico entre otras encomiendas.

Las modalidades antes mencionadas son las más frecuentes, sin embargo no son las únicas se pueden encontrar escuelas multigrado tetradocentes, como su nombre lo indica son escuelas con cuatro docentes y de igual forma que las anteriores, en uno de ellos recae la función directiva comisionada con grupo, con la facilidad que puede dejar a cargo a un docente mientras él desempeña el cargo como director.

Otra de las modalidades que existen pero es poco común encontrarla, es la escuela multigrado pentadocentes, que son cinco docentes, unos pueden estar trabajando con un grupo monogrado numeroso de 30 a 45 alumnos y otros tener dos grupos ejemplo 20 de primer grado y 15 de tercero, además también uno de los docentes de la institución es el comisionado como director con grupo.

Cada una se trabaja con sus particulares y dificultades diferentes, entre más grupos se tenga a su cargo se complica la labor, aparte el docente se le comisiona el proceso administrativo, en el cual ejerce una doble función. De la cual impide el cumplimiento del horario o de los días que se deben laborar establecidos en el calendario escolar de 200 días hábiles.

Las dificultades surgen cuando se trata de solucionar la realidad de un modelo preestablecido para una situación diferente. Tal es el caso de los profesores que al encontrarse en una clase multigrado intentan planificar la enseñanza por niveles. “Es sumamente difícil y desgastante enseñar a cada grado por separado, manteniendo al

alumnado de los otros grados ocupados en diversas actividades. Sin embargo, el aislamiento de los grados es una reacción normal en dicha situación porque la formación docente recibida se basó en el modelo fabril (Uttech, 2001, p. 30).

En este sentido la Escuela Multigrado presenta características especiales que la hacen diferente, por lo menos en el nivel de primaria. Es una escuela donde no existe la figura del director, tratando de suplir esta función se comisiona a un maestro con la carga administrativa y organizativa de la institución; el contacto con la comunidad y los padres de familia es más directo por lo que es necesario construir alianzas y medios que los integren al trabajo escolar; la comunidad escolar es más pequeña, maestros y alumnos conviven estrechamente en una constante armonía; en fin, la Gestión Escolar de las Escuelas Multigrado es diferente y especial por las características que presenta y por el contexto en donde se desarrolla.

Se enfrenta a diversas dificultades sean externa o internas, que debe ir resolviendo con la ayuda de los docentes que se encuentren en la escuela, además de la sociedad de padres de familia. Mediante la experiencia y el asesoramiento de sus colegas o de la supervisora los deben ir resolviendo de la forma más adecuada.

A continuación se da mención de algunos retos que pueden presentar los docentes con comisión de director que laboran en una escuela multigrado.

2.3 Retos laborales de los docentes de escuela multigrado

En las escuelas primarias multigrado los problemas que enfrentan los maestros están asociados a distintos factores relacionados con el currículo, la gestión

pedagógica, la organización de la enseñanza, las normas administrativas y laborales, además de la capacitación docente.

Las problemáticas se derivan a la poca importancia de las autoridades, en la manera de preparación como organización de los docentes que se les asigna la dirección de la escuela, según Little (2007) menciona “las necesidades de los alumnos y los maestros en grupos multigrado frecuentemente permanecen invisibles para quienes planean, diseñan y financian la educación, centralmente” (p.96). Las autoridades educativas, prestan más atención a las escuelas monogrado, de las zonas urbanas, por ser el foco de atención en cambio las escuelas alejadas es muy raro que las visualicen, se necesita cambiar estas prácticas, deberían de supervisar las escuelas y ver en la realidad que se encuentran, percatarse de las grandes dificultades o retos por las cuales se enfrenta el docente, un profesor multigrado nos mencionó su perspectiva de las dificultades que afronta.

Principalmente la falta de tiempo por la doble carga de trabajo que se tiene, principalmente al inicio y final del ciclo escolar en la que no permite estar al pendiente de las necesidades de la escuela ni pedagógicas de los alumnos, aun así me debo de dar a la tarea de realizar y aplicar la gestión escolar en beneficio de todos los alumnos. (DM1:P10)

Las necesidades en las escuelas primarias multigrado, quieren ser compensadas con los programas de apoyo que más adelante serán abordados con mayor detalle, sin embargo son pocos los recursos o son mal invertidos por las autoridades educativas que están en turno.

Se habla actualmente de educación de calidad, esta no se obtiene únicamente si se capacitan a los encargados en primer plano educativos que son los maestros, se debe de reformar parte o la totalidad del sistema, mejorando desde lo didácticos, lo curricular y la infraestructura de la escuela, para que de esta manera si alcancemos a elevar los niveles y lograr sobre pasar los estándares y salir del lugar educativo en el que nos encontramos.

2.4 Necesidades de las escuelas multigrado.

Todas las escuelas tienen carencias, que imposibilitan lograr ciertos objetivos o metas educativas que se planteen, tanto a nivel federal, estatal o institucional. Sin embargo las escuelas rurales son las que mayormente se ven afectadas por esta situación, que en algunos lugares puede ser muy precaria.

Hablando de las escuelas multigrado se tienen la concepción a de escuelas pequeñas de infraestructura, en contextos muy alejados, con falta de espacios educativos que sean necesarios para que los alumnos logren consolidar los aprendizajes esperados, uno de los problemas principales es el cambio constante de profesores, mayormente los que llegan a este tipo de organización de escuelas por lo regular son de contrato, u otro factor es la lejanía de la institución provocando que los docente soliciten cambio de zona u escuela, como consecuencia cada ciclo escolar llegan maestros diferentes, perdiendo continuidad o afectando el cambio constante a los niños por los diferentes estilos de trabajo de los profesores.

Otra problemática es la población es flotante o migratoria, entendiendo como ausentismo de los alumnos y cambios de escuelas observar que se suscita frecuentemente, a veces sucede porque los niños deben apoyar a sus padres en ciertos periodo para cosechar, sembrar o ir a pescar.

Cada escuela primaria multigrado es distinta por la forma de trabajo docentes y su perspectiva que tenga como director comisionado, siendo clave para ir disminuyendo las debilidades que ameritan darle importancia y buscar alternativas que posibiliten a los educando una estancia placentera pero sobre todo que los alumnos reciban una educación de calidad.

2.5 Programas y formas de trabajo docente en las escuelas multigrado

Se han creado programas estatales y federales, para incentivar el trabajo docente en las escuelas primarias multigrado, a pesar del trámite burocrático, además del llenado de documentación que debe llevar también la firma del delegado de la comunidad, los maestros se integran para brindar más tiempo a trabajar con los niños con más bajo aprovechamiento escolar.

Los Programas Compensatorios son acciones organizadas para disminuir disparidades, avanzar en relación con el parámetro establecido y subsanar carencias. Se denominan así porque la palabra programa, significa un conjunto ordenado de acciones delimitadas en función del logro de objetivos y del cumplimiento de metas predeterminadas para contrarrestar un problema diagnosticado; el término compensatorio se refiere al equilibrio de las desigualdades y las carencias.

Torres,M. (1998), hace mención de una cronología de los programas que únicamente con el paso de los años ha ido cambiando de nombre, trayendo consigo que sean más burocráticos que educativos.

Los Programas Compensatorios se ejecutan desde el CONAFE en coordinación con los gobiernos de los 31 estados. Se iniciaron, en 1992, con el Programa para Abatir el Rezago Educativo (PARE), el cual duró cuatro años y se aplicó en cuatro Estados. En 1993 se inició el Programa para Abatir el Rezago en la Educación Básica (PAREB) en otros 10 Estados. En 1996 se incorporaron al PAREB – el PAREB ampliado- los Estados atendidos por el PARE. En 1995 se inició el Programa Integral para Abatir el Rezago Educativo (PIARE), primero en 9 Estados y desde 1998 en otros 8 Estados”.(Torres, 1998, p. 18).

Han sido y aún son programas sumamente importantes en las escuelas multigrados, pero no han dado el resultado deseado para mejorar los niveles educativos en las zonas rurales, el docente debe brindar 2 horas diarias de enseñanza por las tardes, a veces por la falta de supervisión no se cumplen, es uno de los factores por el cual no ha tenido el impacto deseado.

El PAREIB (Programa Acciones Compensatorias para Abatir el Rezago Educativo en Educación Inicial y Básica) es un programa esencial para el mantenimiento de la escuela multigrado porque da prioridad a resolver las problemáticas que existan además destina recursos en mejora del mobiliario e infraestructura de las instalaciones de la institución.

Su aportación se compone de:

- **Recursos Didácticos.** Se reparten de forma gratuita útiles escolares para los alumnos.
- **Capacitación y Actualización para Docentes.** Imparten cursos a docentes y directivos de escuelas multigrado para fortalecer conocimientos e intercambiar experiencias.
- **Infraestructura Educativa.** Promueven proyectos para construcción, rehabilitación y equipamiento de espacios educativos
- **Apoyo a la Supervisión Escolar y Jefes de Sector.** Para propiciar un mejor desempeño.
- **Reconocimiento al Desempeño Docente.** Se otorga un reconocimiento a los maestros que laboran en comunidades marginadas.
- **Apoyo a la Gestión Escolar.** Recursos económicos que se asignan a las escuelas primarias de regiones marginadas.
- **Fortalecimiento Institucional.** Se contribuye al fortalecimiento de las capacidades directivas de los mandos medios y superiores. (Torres y Tenti, 2000, p. 18)

El programa es adecuado, para disminuir las problemáticas que se observan sin embargo aún falta mucho que hacer, para que el rezago educativo de las escuelas multigrado disminuya y mediante la labor de los docentes se pueda reflejar los resultados deseados.

2.6 El Director comisionado en escuela multigrado.

En las escuelas de organización multigrado, uno de los docentes llegan a ocupar el puesto directivo mediante comisión que la supervisora escolar, asigna al profesor con mayor experiencia o al nuevo que ha llegado a la escuela, sea por cambio de institución o zona, catalogándose, en primera instancia como un castigo que ellos deben de cargar durante uno o más ciclos escolares, describiendo que la mayor dificultad, es que no se le descarga grupo debiendo ejercer la doble función profesor-director.

Los docentes que laboran en escuelas unitarias ejercen todos los puestos (docente frente a grupo, de educación física, artística conserje, trabajador social y director),

esto influye a que el aspecto más importante el pedagógico se vea afectado por las constantes inasistencias o salidas por el llamado constante a la supervisión escolar o reuniones marcadas por la SEP. El profesor – director interactúa más con sus alumnos, al involucrarse en todas las asignaturas del plan y programa de estudio, e igual con la comunidad debido a que gran parte de los docentes por la lejanías de las escuelas deciden, de queda a vivir en la casa del maestro destinada para él o ellos que se encuentra ubicada a un lado o dentro de la escuela.

Los directores comisionan con grupo, se van forjando de la experiencia de sus colegas, para entregar la documentación en tiempo y en forma que fue solicitada. Es un gran cargo que ellos ejercen sin contar con un salario mayor o una compensación por ser el director del plantel educativo. Pero a pesar de tener carencias en sus escuelas su convicción de mejorar los mantienen en la búsqueda de la mejora constante, los mueve a capacitarse además de prepara sus clases ya que son maestros integrales por impartir todas las asignaturas sin temor alguno.

Los docentes que son elegidos deben estar un poco temerosos al principio pero después deben de ir disipando esos miedos y enfrentarse a desempeñar su doble función, describiremos un poco más a detalle como son comisionados.

2.7 Designación del director comisionado en la escuela multigrado.

En todas las instituciones educativas se necesita una persona encargada de resolver los problemas que surjan cotidianamente, y solventar las necesidades de su personal en cuestiones administrativas o pedagógicas. Una persona encargada de aplicar la normatividad cuando se considere necesario para el buen funcionamiento

de la escuela. En las escuelas primarias el director es el eje rector, su iniciativa en la toma de decisiones permite a la instituciones funcionar adecuadamente en la búsqueda de la calidad que establece el recién reformulado artículo tercero de nuestra constitución Mexicana.

En las escuelas multigrados, funciona como director de la escuela un docente, que dependiendo del número de docentes, por lo regular no sobrepasa los cinco, tendrá que fungir como director de la escuela, con nombramiento de director comisionado con grupo. Ser director para SEP (2009) es “la persona comisionada oficialmente con este rango para representar a las autoridades escolares ante el resto de quienes conforman la escuela” (p. 15). Al ser nombrado en la escuela multigrado adquiere una doble función, de igual manera responsabilidades, deberá atender a sus educandos y cargar con el proceso administrativo y de gestión escolar permitiendo el mejor desempeño en los salones de clases.

Un director comisionado en escuela multigrado nos comentó al respecto:

....Significa en lo personal mucha responsabilidad, al desempeñar doble función, tener grupo y estar a cargo de lo administrativo se debe de tener la habilidad de manejar los tiempos además de no descuidar lo primordial que son los alumnos..... (DM1:P2).

Se manifiesta que el puesto no es nada fácil, al contar con grupo se disminuye el tiempo en la atención de las actividades administrativas como pedagógicas. El director multigrado debe influir en sus compañeros al pertenecer al cuerpo docente y contar con un cargo de jerarquía dentro de la institución. El director efectivo o

comisionado debería ser el encargado de supervisar las prácticas educativas en las aulas para un adecuado aprovechamiento, sin embargo las salidas constantes a la supervisión u otras reuniones avaladas por la SEP y el llenado de papeles que piden en tiempo y forma ejemplo de oportunidades entre otros programas impide que se centre la mirada a lo pedagógico. La burocratización es un factor primordial que permite el descuido o abandono de la gestión escolar en las aulas de clases.

2.8 Formación y expectativas del director multigrado.

Ser director es gran responsabilidad, se necesita habilidades que permitan desarrollar su función de una manera adecuada, habilidad para resolver conflictos o problemáticas dentro de la institución a su cargo. En las escuelas normales no existe una preparación para ejercer desde el inicio del trabajo como docente la función directiva, la experiencia va forjando el carácter, además del modelo de director que ejercerá en la institución donde sea comisionado.

Al tener su nombramiento y ser ubicado en alguna escuela multigrado de la zona, la supervisora decide en compañía de los docentes que integran la institución quien de los integrantes del plantel será nombrado como director. Los docentes a veces ven el nombramiento como un castigo que les fue asignado por ser el nuevo docente de la escuela, sin pensar las acciones positivas que pueden ser ejercidas en mejorar de los procesos educativos en las aulas, uno de los docentes entrevistado menciona que la principal dificultad es:

La falta de experiencia en esta área ya que en un principio uno no sabe cómo realizar y rellenar unos papeles, a donde acudir cuando hay que hacer un trámite, entre otras cuestiones.... (DM2:P8).

La designación al inicio es difícil, no se cuenta con la experiencia en la entrega al igual que el llenado de documentación administrativa, sin embargo a través de las experiencias y observar a los directores con mayor experiencia se va aprendiendo.

2.9 Funciones y responsabilidades del director-profesor.

El papel del director es primordial en la organización y el buen funcionamiento de la institución educativa “es capaz de generar las diversas formas de lograr adecuadamente el objetivo central de la escuela es decir la formación de los alumno”. (Schmelkes, 1996, p. 126).

La gestión requiere de un responsable para que sea adecuada y dicho responsable debe de tener liderazgo, por eso recae en la figura del director, sin embargo en una multigrado son comisionados y a veces no tienen ninguna preparación para estar al frente de la encomienda dada. Sin embargo “Los directivos de escuelas primarias se enfocan en actividades administrativas, dejando de lado las académicas”. (González, 2005, p.6).

Es importante resaltar que se presta atención a lo pedagógico, para el docente es lo principal, sin embargo para el maestro multigrado comisionado como director le

resulta algo complejo llevar las dos funciones tratando de no lesionar ni quedar mal en ninguna de sus actividades.

Pozner (1997, p. 94) señala que el directivo debe fungir como educador, animador pedagógico, informador, comunicador, gestor y administrador de los recursos y de la política institucional.

2.10 La doble función del docente, impacto y problemas.

Ser director es un cargo con responsabilidades, debe ser ejercido con liderazgo, honestidad y apego a la normatividad que establecen nuestras autoridades educativas, además de estar consciente de las necesidades del persona, alumnos e institución, tener un sentido humanista, pero sobre todo regirse por el respeto y la mejorar de la enseñanza en beneficio de los educandos.

Cuando no asiste a laborar un docente es una escuela de organización completa, el encargado de asumir temporalmente el rol de maestro de grupo es el director, complicando su labor o compromisos ante la supervisión por atender a los alumnos. En las escuelas multigrado no sucede así, porque cada docente tiene dos o más grupos a cargo y uno de ellos es comisionado a ser el director de la escuela.

El docente de multigrado que es comisionado para ejercer la función directiva, debe asumir los mismos deberes, obligaciones y compromisos que el director efectivo, sin ninguna compensación económica o estímulo que lo apoye en su cargo como administrativo de la escuela, un director multigrado que nos dio la oportunidad de entrevistarlos nos comentó.

El docente que no ha llegado a ser director comisionado y que aún no ha tenido esta experiencia piensa que ser director es fácil que solo se trata de llenar papeles y que solo se trabaja intensamente a principios y finales del ciclo escolar y que después de eso se la llevan tranquila sin saber que el trabajo de un director además de gestionar y organizar la escuela es orientar a los docentes en el área educativa y estar pendiente de las necesidades y carencias de los maestros, alumnos y la institución educativa. (DM2:P4).

La función del directivo no se limita únicamente al desarrollo administrativo, en el llenado de papelería, administración de recursos e inscripciones. Él además tiene que fungir como motivador y pedagogo al orientar a los docentes a innovar sus actividades constantemente para el alcance de los aprendizajes esperados y el perfil de egresos de la educación primaria consolidando una educación para la vida. Álvaro (1998) describe el trabajo del director de la siguiente manera.

“El trabajo de los directores no es nada sencillo. El problema principal al que se enfrentan no es solo que sus funciones han ido cambiando a lo largo de los últimos años sino que, además, se han ido acumulando unas sobre otras.” (p. 23).

El impacto de tener doble función es, la disminución del horario de trabajo con los alumnos que atiende el docente. De por si es reducido si tienes dos grupos le dedicas a cada uno únicamente dos horas al día, si es escuela unitaria, menos de una hora al día, es esencial contar con una buena organización para ir disminuyendo el problema del horario reducido que se destina en clases a cada uno de los grupos, o implementar mediante la gestión escolar herramientas que faciliten al docente o mejoren en gran medida la calidad del tiempo que destina a enseñar a los alumnos a su cargo.

CAPÍTULO 3

La gestión escolar, referentes conceptuales y perspectivas

3.1 ¿Qué es la Gestión escolar?

A partir de la década de los 90, investigadores, medios académicos, como en los medios masivos de comunicación, se discute ampliamente sobre el termino gestión escolar en distintos países, en México no es la excepción. De acuerdo con Antúnez “la palabra gestión es actualmente una de las más utilizadas cuando se trata de describir o de analizar el funcionamiento de la institución escolar”. (Antúnez, 1998, p. 59).

El término de gestión escolar se puede interpretar de distintas manera según los diferentes autores que la han investigado o han realizados estudios que permiten dar un sentido al termino. Ha tenido modificaciones con el paso del tiempo, por distintos factores conceptuales o teóricos, de igual forma por las condiciones sociales que el mundo establece, a continuación se presentan algunas definiciones que permiten entender con mayor claridad el mencionado concepto:

Por ser un campo emergente la gestión escolar, se puede definir mejor por lo que no es, que por lo que es, relacionándola con la administración, Schmelkes, (1996) “sabemos que gestión escolar no es un sinónimo de administración escolar, aunque la incluye”. (p. 126) Se integra y se relaciona con algunas áreas de la administración pero tiene funciones y aplicaciones diferentes, por ejemplo en la búsqueda de recursos materiales o estrategias para mejorar los aprendizajes en las aulas de clases. Dependiendo de cómo el docente la interiorice el término será la

manera en que lo apliquen correctamente o erróneamente, notando paulatinamente resultados, que posiblemente permitan ir cambiando la percepción como implementación de la gestión escolar.

Schmelkes (2002, p. 53) describe la gestión escolar como el estado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva de las distintas formas de lograr de carácter adecuada el objetivo central de una escuela; la formación de los alumnos. Mediante su implementación permitirá elevar los estándares educativos, desarrollando en los alumnos las competencias necesarias permitiendo de esta manera lograr el perfil de egreso de la educación básica. Dando posibilidad a los educando continuar sus estudios con una solida base que favorecerá la adquisición de conocimientos a lo largo de su vida adulta.

Los docentes egresados de las escuelas normales conceptualizar su propia definición, un director comisionado en escuela multigrado, que fue entrevistado nos brindó su perspectiva de la gestión escolar mencionando:

La percepción que tengo y que aprendí en un curso de formación sobre la gestión escolar es lograr mejorar el entorno y la calidad de la enseñanza además del proceso enseñanza aprendizaje, la gestión es la búsqueda de opciones de mejora en cada proceso que se desarrolle en las aulas apoyándose de las autoridades de la comunidad como las del gobierno local. (DM1:P4).

La gestión escolar es un proceso que se está consolidando en las escuelas, es un medio que facilita la búsqueda de mejores estrategias para impulsar una educación de calidad e integral en las instituciones del país. Desarrollando en las aulas por los

distintos actores y dirigidas a través del líder que dentro de cualquier institución es el director de la escuela

Aproximándose a la percepción mencionada, por el docente entrevistado Antúnez (2000, p. 245) describe la acción directiva como una tarea que se desarrolla en equipo. Posteriormente precisa el término al conceptualizar la acción de dirigir un centro escolar y lo explica como:

La acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con el fin de que realicen unas determinadas acciones que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos y alumnas (Antúnez, 2000, p. 245).

El concepto de gestión, al principio se relaciona únicamente con el campo de la administración, sin embargo al trasladar dicho concepto al área educativa se integra como gestión escolar entendiéndola como; aquellas estrategias planeadas que realiza el equipo de dirección de una escuela. Tal como lo define la Secretaría de Educación Pública:

La gestión escolar es el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. (SEP La gestión en la escuela primaria. 2003, párr. 12)

La SEP en su plan de estudios 2011, busca recuperar el papel relevante que tiene la función directiva, esperando mayor preparación en los directores efectivos o comisionados con grupo o sin grupo, que se han los encargados principales de

aplicar la gestión escolar en las escuelas donde sean responsables. Proponiendo para ello estándares de gestión para la educación básica como estatutos que orienten la organización escolar mencionando: “Como deben ser la prácticas y las relaciones de cada actor escolar: directivos, maestros, alumnos y padres de familia y otros actores sociales” (SEP, 2011, p.73).

Definiendo a la gestión escolar con una visión colaborativa, no solitaria de la autoridad inmediata representada por el director de la escuela. Dejando en claro que es un trabajo conjunto entre todos los miembros sociales y actores que influyen en las escuelas, no dejando únicamente la encomienda al docente que tiene el cargo administrativo.

Cada autor define el concepto desde una postura particular, el término de gestión escolar en la escuela, no obstante, las conceptualizaciones realizadas ofrecen coincidencias entre ellas. De acuerdo al conjunto de definiciones, resaltadas hasta el momento se pueden identificar tres elementos característicos que persigue la definición al ser aplicada en las instituciones escolares.

1.- La gestión debe tener como objetivo impactar en las interacciones de los distintos actores de la escuela, implica cambiar las conductas, actitudes y formas de actuar de los miembros de la institución educativa, para que colaboren se integren y participen en las actividades que lleven al mejoramiento de los servicios que presta la escuela, en beneficios de sus propios hijos, permitiendo el crecimiento de la institución educativa.

2.-La gestión escolar no debe ser un trabajo solitario, debe de ser colectiva. Las sugerencias ideas y comentarios de los actores de la escuela, deben de ser tomados en cuenta, no sólo el directivo debe de tomar decisiones personales, que repercutan tanto negativa como positivamente en el plantel educativo.

3.-La gestión escolar se realiza y fue pensada principalmente en beneficios de los estudiantes. Las acciones planteadas en el colectivo deben de estar planteadas a que ofrezcan el aprendizaje, la formación y la adecuada convivencia de los alumnos, para desarrollarse de manera integral e inclusiva en su entorno y en la sociedad.

Partiendo de lo señalado en las líneas anteriores, se puede ir mancando una tendencia de la gestión escolar, que fundamentalmente debe de ser comprendida más actualmente, que se pretende alcanzar calidad educativa en cada una de las instituciones del país, expresando consigo lo siguiente:

El concepto de Gestión Escolar no es más que el conjunto de actuaciones que se desarrollan en el centro como expresión del gobierno institucional, bajo la conducción y responsabilidad del director, para definir sus objetivos y diseñar la naturaleza y desarrollo de las tareas para alcanzarlos. Es referente clave en este concepto de gestión escolar la participación de todos los miembros en la planificación, ejecución y control de las decisiones y acciones que se toman en los ámbitos curricular, servicios, recursos y comunidad. (Castillero, 2009, p.9).

El concepto tiene un grado de complejidad, no obstante los trabajadores de la educación cuentan con nociones acertadas que les permiten a pesar de su poca

experiencia y capacitación en el tema, tener claridad, cómo nos mencionó un directivo comisionado entrevistado:

El trabajo de un director además de gestionar y organizar la escuela es orientar a los docentes en el área educativa integrar a los padres que participen en la educación de sus hijos, pues así avanzamos más rápido y yo debo de estar pendiente de las necesidades y carencias de los maestros, alumnos y la institución educativa, sean pedagógicas o administrativas. . (DM2:P4).

Concluyendo que cada director de escuela comisionado o efectivo, al igual que distintitos investigadores, percibe y conceptualizan la gestión escolar como elemento trascendental para un cambio en mejora de los aprendizajes de los alumnos, su implementación encamina avanzar paso a paso para alcanzar un mejor futuro educativo. Los docentes con comisión de director de escuela multigrado, tienen perspectivas que se pueden observar en su laborar diaria, y mediante la gestión escolar desean mejorar su escuela, a continuación se describe un poco más del tema.

3.2 Percepciones del papel del director multigrado y gestión escolar.

Cada maestro tiene su formación inicial básica que permiten crear su estilo docente, perfilar sus ideas, como percepciones e ir mejorando a partir de las distintas experiencias obtenidas en su labor diaria. Los profesores que laboran en escuelas multigrado se enfrentan a distintos dilemas complejos, trabajar con más de un grado escolar, desempeñarse como docentes de educación física y artistas ser los encargados de la limpieza del plantel, y además desempeñar uno de los docentes la comisión administrativa de director comisionado.

Despertando en el que desempeñara el cargo, distintas percepciones de cómo hacer que la escuela funcione adecuadamente, cuál será su función como atenderá el grupo y la dirección, como quien dejará el grupo para asistir a los llamados de la supervisión, control escolar u otra capacitación que debe asistir de la SEP. Parre muy complicado pero en palabras de un director entrevistado nos comento:

.....ya te imaginaras que hacer las planeaciones dosificar los contenidos y estar saliendo a buscar la información directiva a la supervisión u otros lugares es dejar un rato a a los alumnos, es algo que se debe evitarse lo más posibles y las horas de clases con los alumnos trabajarlas con esmero siendo también el objetivo primordial que la escuela funcione bien y me gusta mi trabajo y estar con dos grupos pasándola con los alumnos. (DM1:P2).

La percepciones de los docentes con función directiva son variadas, las cuales permiten entender en mejor medida la razón del por qué los directores toman decisiones, pertinentes que impactan en la mejora de la educación de los alumnos. Existen dimensiones que le permitirán centrarse en cada aspecto a mejorar sin necesidad de combatir las necesidades de manera holísticas.

A continuación se describirán a detalle cada una de las dimensiones de la gestión escolar.

3.3 Dimensiones de la gestión escolar

El educando debe de ser el principal beneficiado con las acciones que el colectivo a cargo del director de la escuela implemente, al observar o detectar problemáticas que van surgiendo en las aulas o por factores externos que pueden disminuir en el rendimiento de los alumnos o docentes. Las dimensiones de la gestión escolar permiten realizar reflexiones sustanciales del quehacer cotidiano de

de la escuelas como de los miembros educativos que influyen y son participen en las decisiones de la institución.

Los actores de la institución deben de compartir sus esfuerzos en la toma de decisiones que favorezca al crecimiento y alcance de los objetivos. La Secretaría de Educación Pública (2003, párr. 10) reconoce que debido a la poca disposición de los docentes, muchos directores deben tomar las decisiones del centro educativo en solitario. En tal caso, la definición de la gestión se reduce a la acción directiva realizada por los directores y subdirectores escolares.

El trabajo del director se puede observar como un trabajo solitario, sin la necesidad del colectivo docente o el apoyo de padres de familia, que en conjunto busquen solucionar las deficiencias de cada aula en mejora de la forma de enseñanza por parte de los profesores.

Recordemos que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes

De lo anterior surge la necesidad de trabajar conjuntamente y no de manera individual, para darle una mayor visión se abordan las dimensiones de la gestión escolar, utilizando como marco de referencia cuatro dimensiones la pedagógica, la organizacional, la comunitaria, y la administrativa. Manteniendo el nombre de las que se propusieron por la UPN (2003, pp. 1-9), empleadas en el Diplomado en Gestión educativa que ofrece a directores comisionados y directores efectivos.

Las dimensiones de la gestión son herramientas indispensables que facilitan identificar y planear actividades encaminadas siempre a mejorar aspectos esenciales de las instituciones, para Frigerio (2002) “Son ventanas para ver el paisaje de la vida cotidiana de la escuela o, si se prefiere, lentes para mirar lo que se hace y como se hace al interior de la institución”. (p. 34). Nos permiten tener un panorama, que sirva de guía para ir corrigiendo las dificultades o problemas localizados, mediante la planeación de proyectos estratégicos, pertinentes y viables con el objetivo de mejorar los procesos educativos de la institución.

Las dimensiones tienen finalidades propias en el alcance de distintos objetivos un directivo comisionado de escuela multigrado comento lo siguiente:

Como objetivo laboral es sacar a mis alumnos, además mejorar la infraestructura de la escuela con ayuda de la gestión escolar apoyándome de las herramientas pertinentes..... (DM2: P10).

Los directivos observan las dimensiones como herramientas, que son indispensables para alcanzar las metas que se plantean.

A continuación se abordan cada una de las dimensiones de la gestión escolar, que son herramientas que permiten observar, reflexionar, analizar, criticar e interpretar los sucesos al interior de la organización además del funcionamiento cotidiano de la escuela y sus actores.

3.3.1 Dimensión administrativa.

En el documento de UPN (2003, p. 3) menciona que la administración está relacionada con el manejo de recursos materiales, personales y financieros, lo cual permite a la institución trabajar cotidianamente, buscando resolver y darle una solución a los problemas que se susciten.

Como lo planteó el autor Leithwood K. (1994), “no se conocen casos de escuelas que hayan mejorado significativamente, en que el liderazgo directivo no haya jugado un rol esencial” (p. 54). El trabajo del director dentro de cada dirección de la institución es un factor relevante para poder alcanzar el éxito o fracaso en la implementación de la gestión escolar, de ahí se desprender los componentes de organización y funcionamiento de la escuela.

A partir de esta dimensión, se generan cambios importantes, promovidos principalmente por el liderazgo participativo del director, logrando integrar los aspectos administrativos como pedagógicos, motivando la participación activa de todo el colectivo que tenga a su cargo, debe ser capaz de dar ánimos a toda la comunidad educativa para que se involucre en la búsqueda de las actividades diarias.

La dimensión administrativa alude a las tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en coordinar permanentemente personas, tareas, tiempo y recursos materiales. Las acciones principales que se realizan dentro de la dimensión administrativa es la organización, optimización los recursos humanos, materiales además de financieros; el manejo y control de la información, de informes, reportes, inventarios, registros, estadísticas así como de la documentación de alumnos, docentes también del personal del centro escolar, el trámite de nombramientos, permisos, incapacidades y el otorgamiento de reconocimientos, diplomas, exhortaciones.

Advierte que las tareas realizadas dentro de la dimensión administrativa pueden desvirtuarse “en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades” (UPN. 2003, p. 7). Las autoridades educativas no deben observar al director únicamente como impulsado de reformas, aplicador de normas, instructor de sus compañeros, deben de darle un enfoque encaminado a lograr que los alumnos aprender.

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los

intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

3.3.2 Dimensión organizativa.

Se refiere, por una parte a la forma de organizar en funcionamiento de la escuela, en la asignación de las responsabilidades de los distintos actores de la escuela. Estas acciones deben ser objeto del “esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social” (UPN 2003, p. 4).

También considera la forma de relacionarse los miembros de la comunidad escolar además de las normas de convivencias que establecidas por la SEP o internas del plantel educativo.

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

3.3.3 Dimensión pedagógica.

Para Bocanegra et al. (2001, p. 145) la dimensión académica es en muchos sentidos la más significativa dentro de la gestión. Es el objetivo primordial de la gestión escolar, “hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución escuela en la sociedad” (SEP 2003, p. 25).

El objetivo de toda institución que imparte clases es impartir educación de calidad, en todas las escuelas la parte pedagógica es la más importante, buscando su mejora constantemente.

Para la UPN (2003, p.5), la dimensión pedagógica representa una serie de vínculos que se establecen por los actores escolares para orientar los procesos y prácticas educativas. Las relaciones se construyen con base en el conocimiento y modelos didácticos que se implementan, las evaluaciones, buscando elevar la calidad de educación en mejora de los educandos.

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

3.3.4 Dimensión comunitaria.

Va dirigida a las relaciones entre la sociedad y la escuela principalmente en la participación y apoyo mutuo entre ambas partes. Además se refiere de como los el

director y los docentes conocen, entienden y atienden las necesidades y demandas de los padres con respecto a una educación que sea de utilidad en la vida diaria, apegándose al contexto para lograr los objetivos.

La visión que la UPN (2003, p. 6) establece sobre la dimensión comunitaria da mayor importancia a la intervención de los actores, no sólo a la resolución de problemas, sino en el diseño de estrategias de acción. Refiere como dimensión comunitaria al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones.

Finalmente, puede verse que las tareas y responsabilidades de los directores son múltiples como diversas. Algunas de éstas son explícitas, pero otras son implícitas. “Una cosa es clara: al director le toca resolver todos los problemas que tengan que ver directa o indirectamente con la escuela” (Bocanegra, *et al*; 2001, p. 28).

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La

participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

Finalmente se puede comentar que la gestión escolar en el contexto multigrado, donde un docente comisionado a cargo de la dirección debe tener en cuenta y llevarla a efecto, con el apoyo de actores principales de la escuela, alumnos, padres de familia y docentes. Con el propósito fundamental que perduren las escuelas, generar las condiciones, de proceso y ambiente para que los educandos aprendan y egresen como lo establece el perfil de egreso del plan de estudio 2011.

3.4 El director como responsable de la gestión escolar en las escuelas primarias multigrado.

En cada una de las escuelas, debe existir una persona responsable del cumplimiento de las normas, además de observar que la institución cumpla con sus objetivos, así mismo ha de estar pendiente que el personal que labora en la escuela se conduzca de la manera más adecuada.

El director es el encargado de los procesos administrativos, pero además tiene la labor importante de gestionar, tanto lo material como lo pedagógico. Es el mediador entre sus compañeros, lo cual le otorga gran responsabilidad en las decisiones que el tome en mejoría del plantel educativo. Uno de los directores entrevistados nos comentó sobre la responsabilidad que le fue comisionada, al tener a su cargo la dirección de una escuela multigrado mencionando:

Te puedo decir también que por mediante la gestión hemos obtenido apoyos para mejorar los salones, con material didáctico que tramite para facilitar las clases de las distintas asignaturas en los grados de la escuela con que contamos pero principalmente se busca la mejora en la calidad educativa, en aprendizajes sólidos en los alumnos de la escuela y que la escuela levante su nivel dentro de la zona escolar eso lo que buscamos todo el personal de la escuela multigrado. (DM1:P5).

Su responsabilidad es doble al laborar en una escuela multigrado, debe saber controlar su tiempo, dedicar a impartir clases en el grado donde se encuentre, sin descuidar la parte administrativa y gestora que el cargo de director le hace asumir. Es importante recalcar la función directiva se basa en modelos administrativos sin embargo, además debe desempeñar el modelo de gestión que se describe como:

elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad, es un líder que impulsa y estimula en un proceso de mejora continua. Para él lo más importante son las personas piensa en las necesidades de los beneficiarios y para satisfacer procura lograr que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo (Schmelkes, 1996, p. 74).

Los directores comisionados asumen su comisión, entendiendo que implicara un reto del cual deben ir afrontando y adquiriendo experiencia, al observar a sus colegas o enfrentando los llamados de atención de la supervisión escolar.

Finalmente el manual de gestión educativa en un modelo holístico menciona:

La Gestión Escolar Directiva es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo que implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es la capacidad de generar nuevas políticas institucionales e involucra a toda la comunidad escolar con el fin de aportar al proyecto educacional que está en manos docentes y directivos. Incluye la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas. (Pozner 2000 p. 8)

Recalcando que la labor del directivo, no es sencilla, sin embargo los docentes de escuela multigrado comisionados a realizar la labor administrativa, demuestran sus habilidades como su interés de realizar las actividades de la mejor manera aplicando la gestión escolar en mejora de la calidad educativa de la institución que este a su cargo.

3.5 Participación de los padres de familia, en la gestión escolar de la escuela.

El desarrollo de equipos de trabajo, ya que la Gestión Escolar es el arte de organizar talentos presentes en la escuela, requerirá convocar a los docentes y a la comunidad para que asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para niños y jóvenes.

La participación de las familias es fundamental si se tiene en cuenta su incidencia sobre el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, su papel en la gestión escolar permite reafirmar la importancia de aquellos mecanismos de participación tales como el consejo de padres y la escuela de padres, que se han consolidado como referentes para el trabajo al interior de las instituciones educativas.

El apoyo que brinden los padres a los alumnos siempre es esencial, apoyar en búsqueda de beneficios para realizar en la escuela que los salones de clases sean espacios más agradable o educativo, con su colaboración se pueden alcanzar mejores beneficio para impactar en los saberes de todos los educandos.

Capítulo 4

Análisis de resultados

En el presente capítulo se dará respuesta a las interrogantes que se plantearon durante el inicio de la investigación, dando una descripción detallada de la información obtenida. Sustentadas con las evidencias de los informantes claves que amablemente aportaron sus ideas para la realización del trabajo de investigación.

4.1 Identificar las perspectivas sobre la gestión escolar de los docentes con comisión de director con grupo de escuelas primarias multigrado.

En la práctica docente y directiva, se ven reflejados nuestra formación, nuestro carácter y saberes. Además de las concepciones y perspectivas que tengamos de nuestra labor cotidiana. El director no es la excepción, implementa y trata de mejorar la escuela con las herramientas, métodos o técnicas aplicando sus conocimientos adquiridos durante su formación. La concepción que poseen los directores de la gestión escolar, la va adquiriendo de su experiencia profesional o transmitida por los que fueron sus docentes durante su formación inicial al estudiar su licenciatura, al ingresar en algún diplomado, especialidad o posgrado. Como menciona un directivo comisionado que labora en alguna escuela multigrado.

La percepción que tengo sobre la gestión escolar es lograr mejorar el entorno y la calidad de la enseñanza además del proceso enseñanza aprendizaje, la gestión es la búsqueda de opciones de mejora en cada proceso que se desarrolle en las aulas apoyándose de los compañeros docentes las autoridades de la comunidad como las del gobierno local. (DM1:P4).

Su percepción individual se asemeja con los autores que haya leído o de las pláticas escuchadas del tema o vivencias que el posea, sin embargo todo se relaciona con la idea principal que es ir mejorando su labor docente. De tal manera que el docente multigrado al cual se le comisiona la dirección, implementará su

concepción de la gestión escolar desde su perspectiva y experiencia. Como lo mencionan en el siguiente testimonio.

La gestión escolar es una herramienta indispensable para mejorar los aprendizajes en los alumnos, se deben implementar para mejorar tanto los procesos de enseñanza aprendizaje como adquirir material didáctico para su utilización en las aulas y como director es mi responsabilidad buscar la mejora en la escuela. (DM1: P5).

Las escuelas primarias están a cargo de los directores sean comisionados o efectivos, examinan las formas de contar con una escuela así como aulas generadoras de aprendizajes, buscan a través de distintos medios la obtención de recursos, una de estas vías es la gestión escolar con el objetivo de obtener material didáctico que utilizaran los docentes para impartir sus clases con el objetivo de mejorar los aprendizajes en los educandos.

Según Pozner (2000) respecto del concepto de gestión escolar, planteó que ésta puede ser entendida como “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (p.8). Plantea que la gestión escolar, no se debe preocupar únicamente de la calidad dentro de la institución, se debe centrar en los aprendizajes de las aulas de la institución educativa. Un director de escuela multigrado nos señaló:

Te puedo decir también que por mediante la gestión hemos obtenido apoyos para mejorar los salones, con material didáctico que tramité para facilitar las clases de las distintas asignaturas en los grados de la escuela con que contamos pero principalmente se busca la mejora en la calidad educativa, en aprendizajes sólidos en los alumnos de la escuela y que la escuela levante su nivel dentro de la zona escolar eso lo que buscamos todo el personal de la escuela multigrado. (DM1: P5)

Estar a cargo de una institución educativa, implica tener una gran responsabilidad, cumplir con la normatividad además de estar al pendiente del buen funcionamiento de la institución , que permita el logro de los objetivos y de las metas que se necesitan para dar solución a distintas problemáticas que faciliten la resolución de distintas problemáticas, tanto educativas como sociales.

En cada ciclo escolar los docentes multigrados tratan de llegar a los estándares que les permitan destacar en la zona escolar, que la escuela sea una opción educativa de calidad, demostrando su trabajo con empeño en condiciones que son desfavorables, con la convicción de enseñar a los educandos. La dirección al implementar la gestión permitirá el proceso mencionado se logró sin embargo a pesar de las múltiples barreras burocráticas, no deja de buscar recursos que facilite la consolidación de los aprendizajes en los alumnos. Como se dice en el siguiente comentario de entrevista:

El docente que no ha llegado a ser director comisionado y que aún no ha tenido esta experiencia piensa que ser director es fácil que solo se trata de llenar papeles y que solo se trabaja intensamente a principios y finales del ciclo escolar y que después de eso se la llevan tranquila sin saber que el trabajo de un director además de gestionar y organizar la escuela es orientar a los docentes en el área educativa y estar pendiente de las necesidades y carencias de los maestros, alumnos y la institución educativa. (DM2:P4).

Al iniciar los docentes a laborar en escuelas primarias de organización multigrado, y ser comisionados como directores con grupo no cuentan con la experiencia de a ver desempeñado el cargo, sin embargo van adquiriendo los conocimientos indispensables con la práctica, el diálogo con maestros que ha desempeñado la función directiva o de las dudas que les resuelva el supervisor escolar, ya que no se dedican únicamente a lo administrativo, tienen otras funciones

que desempeñar, por ejemplo estar al pendiente de los aprendizajes de los alumnos. Un director de escuela primaria multigrado con respecto a la gestión escolar mencionó.

El trabajo de un director además de gestionar y organizar la escuela es orientar a los docentes en el área educativa integrar a los padres que participen en la educación de sus hijos, pues así avanzamos más rápido y yo debo de estar pendiente de las necesidades y carencias de los maestros, alumnos y la institución educativa, sean pedagógicas o administrativas. (DM2:P4).

Observado que el trabajo del director no es únicamente realizar oficios, firma documentación de oportunidades, dar de alta a alumnos en control escolar, asistir a reuniones en la supervisión o citada por la SE (Secretaría de educación). Es asumir la responsabilidad de un líder, así mismo del compromiso de elevar la enseñanza dentro de su institución, no con la intimidación, por tener el puesto directivo, debe de ser teniendo en cuenta el contexto tratando de suministrar a los docente a su cargo o así mismo de materiales o estrategias que vayan encaminada a consolidar conocimientos en los educandos. Como nos describe un director entrevistado.

Como objetivo laboral es sacar adelante a mis alumnos, además mejorar la infraestructura de la escuela con ayuda de la gestión escolar apoyándome de las herramientas pertinentes (DM2: P10).

Dependiendo de cómo perciba la importancia de la gestión escolar, la implementará en su centro educativo, a pesar que no sea un especialista en la material, busca aplicarla, o simplemente dejará pasar y mencionar que no puede o no sabe cuál es su importancia como utilización. Los docentes con grado directivo comisionados deben tratar de buscar información que respalden o apoyen su conocimiento.

Los directores comisionados de primaria multigrado con grupo son asignados por el supervisor escolar para estar a cargo de algún centro educativo, deben de ir conociendo la escuela para afrontar las necesidades de la institución y usar la gestión escolar de forma adecuada, identificando la manera de aplicarla mediante las experiencias que vaya obtenido de las vivencias, la interacción con directores experimentados, las sugerencias por parte del supervisor escolar, para el requisitado de la documentación, además se encarga de velar los aprendizajes de las aulas con la finalidad de ir mejorándolos como nos menciona uno de los directores entrevistados.

La principal es la falta de experiencia en esta área ya que en un principio uno no sabe cómo realizar y rellenar unos papeles, a donde acudir cuando hay que hacer un trámite, entre otras cuestiones, sin embargo con el apoyo de otros directores con experiencias y con ayuda del supervisor uno va aprendiendo poco a poco el difícil camino de la gestión escolar. (DM2:P8).

Sin embargo dependiendo de las perspectivas que posean el director de la gestión escolar, trata de aplicarla en la escuela multigrado donde labore, y a pesar de estar enfrente de un grupo y estar a cargo de toda la escuela, es de admirar su labor educativa. Afrontando las situaciones en mejora de los aprendizajes de los alumnos, desarrollando sus habilidades y competencias que le permitan integrarse adecuadamente en la sociedad.

4.2 Describir como implementa la gestión escolar el director de escuela primaria multigrado.

La gestión escolar como se ha ido señalando, es para mejorar el proceso de aprendizaje de los alumnos, en las escuelas multigrado el docente que es

comisionado como director, adquiere una doble función, es responsable de un grupo, además trata de implementar el proceso de gestión escolar en beneficio de la institución. Como lo mencionó uno de los entrevistados.

Bueno, para mí significa en lo personal mucha responsabilidad, al desempeñar doble función, tener grupo y estar a cargo de lo administrativo se debe de tener la habilidad de manejar los tiempos además de no descuidar lo primordial que son los alumnos, y en lo que me preguntas estar en una escuela multigrado es llevar dos o más grupos, ya te imaginas que hacer las planeaciones dosificar los contenidos y estar saliendo a buscar la información directiva a la supervisión u otros lugares es dejar un rato a los alumnos, es algo que se debe evitar lo más posibles y las horas de clases con los alumnos trabajarlas con esmero siendo también el objetivo primordial que la escuela funcione bien (DM1:P2).

El director de escuela multigrado debe de tener en cuenta que sus decisiones son fundamentales, el tiempo que le brinda a las clases debe de estar acordemente planeadas para ir alcanzando los aprendizajes esperados, de cada uno de los contenidos que establece el programa de estudio. Se observó en la visita de las escuela, que el docente encargado de la dirección es una persona con muchas responsabilidades, que impactan en el funcionamiento de la escuela, dependiendo su carácter de igual forma su estilo docente, se crea un ambiente institucional que favorece identificar el trabajo del director comisionado.

La influencia que tiene el director comisionado en una escuela multigrado, con su personal, los alumnos y los padres de familia, se va consolidando con el trabajo diario, establecido por la SEP en el programa de estudio 2011, o actividades que llegan mediante circulares u oficios en la supervisión escolar, que se van modificando acorde a las necesidades y al contexto donde se encuentre laborando. Si bien en el 2005 fue elaborada la Propuesta Educativa Multigrado (PEM), la cual surgió a partir de los estudios exploratorios, durante el 2002 y el 2003, en 11

entidades federativas y 32 escuelas multigrado de primaria general e indígena (SEP, 2005 p. 9), esta propuesta no es suficiente para la atención a grupos multigrados porque el problema no es sí los materiales, sino que tiene que ver otros aspectos como la formación no pertinente de los maestros para la atención a grupos multigrados; asimismo, el material es descontextualizado para las escuelas multigrado ubicadas en las comunidades indígenas.

La propuesta elaborada para las escuelas multigrado fueron basadas principalmente en los contenidos del plan y programa de estudio de 1993; y los libros de textos que ya fueron descontinuado por entrar la RIEB 2009 y la que consolido la educación básica en el 2011 y que actualmente sigue en vigor para el desarrollo de las competencias en los alumnos.

A continuación describiremos, la forma que implementa la gestión escolar, con el fin de elevar los estándares de aprendizajes en los educando que asisten a la institución donde él ejerce su liderazgo.

En primer lugar podemos encontrar el proceso de mejorar los procesos de enseñanza, el director es el encargado de estar al pendiente que las clases de cada aula se realicen apegadas al programa de estudio actual, que no se improvisen y se planeen cada semana, por eso es necesario la revisión de las planeaciones de sus compañeros. Al igual debe contemplar las acciones de la gestión escolar en su plan de mejora que anualmente realiza al inicio de cada ciclo escolar, con respecto a lo anterior un director entrevistado nos mencionó.

Yo también debo de hacer esa encomienda de observar que la gestión escolar también este plasmada en la planeación anual, se lleve

efecto en tiempo y forma para ir desapareciendo las debilidades y fortalecer lo ya se ha obtenido en otros ciclos escolares. (DM1:P8).

Esto es importante porque el papel de los directivos, deben ser claros, facilitando la autonomía escolar con apoyo de recursos necesario en mejora de los espacios educativos, sin dejar de esperar la participación de los padres de familia así mismo de la sociedad.

El segundo aspecto y uno de los más relevantes es involucrar a los padres de familia. El proceso educativo no es individualizado, tiene mejores resultados e impacto de manera colectiva, los tutores de los alumnos que por lo regular son los padres de los alumnos tienen una gran relevancia en la mejora de la institución educativa. El director al contar con el apoyo de los padres de familia, explica las necesidades de los espacios educativos, permitiendo entre todos decidir estrategias que impacten en la mejora de los espacios educativos, buscando gestionar los recursos ante las autoridades educativas o locales, para ir disminuyendo las necesidades que en todo plantel existen. En referencia un director entrevistado nos señaló:

La principal estrategia para mejorar el proceso de gestión es integrar y tener buena la comunicación con los maestros y padres de familia concientizándolos de trabajar en conjunto en beneficio de nuestros alumnos y sus hijos para poder conseguir recursos necesarios para la escuela (DM2:P12).

Es por ello que es necesario involucrar a los padres en familia en la búsqueda de mejora de las escuelas, son ellos las voces fuertes que pueden ser escuchadas, y son testigos principales de las carencias de nuestras escuelas en las comunidades que, conciben a la educación como progreso a pesar que algunos no llegaron a concluir su educación básica.

El director comisionado de escuela multigrado adquiere el papel de gestor, de espacios físicos, como educativos. Una buena gestión escolar no depende del proceso o de los procedimientos seguidos, depende principalmente del docente que usando su capacidad de resolver problemas implemente sus habilidades, apoyado de los padres logrará resultados óptimos en beneficios de los educandos.

Y en tercer lugar la gestión de material didáctico educativo en mejora de los aprendizajes en los salones de clases. El director comisionado no es un puesto dedicado exclusivamente a los aspectos administrativos, además debe de estar al pendiente del ámbito pedagógico, apoya con material didáctico, con el objetivo de apoyar al estilo de enseñanza del docente.

En las escuelas multigrado, la utilización de material didáctico, por la diversidad de alumnos que hay en un solo grupo es una necesidad primordial, ambos grados trabajan con la misma asignatura, pero con diferente grado de complejidad, los libros del rincón, las láminas entre otros apoyos educativos, el director se encarga de realizar las gestiones para la distribución entre sus docentes, o materiales de papelería que le permitan al profesor su elaboración. Mencionado su importancia uno de los directores comisionados entrevistados nos dice:

Además busco en la supervisión, entre otras autoridades educativas, material didáctico, en beneficio de las clases de los alumnos, permitiendo consigo una mayor logro en los que aprenden los alumnos de cada grado, (DM1:P16).

La implementación de la gestión hoy en día es de gran relevancia, es un proceso que permite elevar los estándares educativos en las instituciones, mediante su apoyo, pude obtener logros óptimos, todo depende del director y el apoyo de los docentes a su cargo de igual manera de la integración de los padres de familia. La

gestión escolar cobra importancia, al implementarse para resolver las necesidades, delimitar objetivos, con la participación de la comunidad escolar, de igual forma de instituciones educativas, aplicando estrategias que encaminen a la innovación de la enseñanza y el mejoramiento pedagógico en la escuela, que impacte positivamente en cada aula de clases.

4.3 Interpretar las situaciones que enfrenta el director comisionado en la gestión escolar dentro de una escuela primaria multigrado.

Durante la realización de la investigación se recolectó información de las circunstancias en que funcionan las escuelas primarias multigrado visitadas información obtenida de las entrevista a los informantes claves. Mencionaron sobre el descuido de los alumnos, por parte de los directores comisionado por las constantes salidas a la supervisión o capacitaciones establecidas por la Secretaría de Educación.

Al tener conocimiento de las diversas implicaciones, e impacto del cargo de ejercer como docente y directivo a la vez, fue posible en medida conocer las situaciones por las que atraviesa al asumir el cargo y tratar de implementar la gestión escolar. La problemática inicia desde el inicio del ciclo escolar, al momento de tomar la supervisora la asignación del docente que va asumir el cargo directivo. Que por su poca experiencia o pro ser su primera vez en la comisión, realizar empíricamente cada uno de las encomiendas y cargos que asume, e irá aprendiendo mediante el ensayo y el error o al consultar sus dudas a otro compañero que tenga más experiencia como director.

Es por ello que muchos profesores, no desean la comisión por no contar con la experiencia personal, ni ser capacitado por las autoridades educativas, asumiendo

el cargo para experimentarlo por un año con la intención de realizar lo más adecuado posible su función así mismo nos comentó lo siguiente un director comisionado:

Significa una gran responsabilidad debido a que hay que atender a varios grupos a la vez tomando en cuenta sus características, necesidades y deficiencias que presentan para poder realizar una buena planificación transversal con la cual se espera lograr que los niños sean competentes y que el conocimiento que adquieran les sirva para aplicarlo en su vida cotidiana, además en ocasiones hay que descuidar al grupo por cuestiones administrativas como reuniones de directores, talleres y cursos que imparten la secretaria como la supervisión. (DM2.P2)

La convicción por realizar su trabajo de la mejor manera los moviliza, motiva y los impulsa a seguir a pesar de las diversas situaciones que deben afrontar, encaminándolos a aprender más. De su trabajo cotidiano, también asumiendo compromiso de directivo, en lo administrativo pero principalmente en lo pedagógico. Las situaciones que surgen varían dependiendo el contexto en donde se encuentre ubicada la escuela, desde el difícil acceso para llegar la institución, pasando de igual forma por el trámite burocrático que tienen que entregar al solicitar algún apoyo que beneficie la institución educativa. Un director comisionado nos comentó:

Se enfrenta principalmente la falta de tiempo por la doble carga de trabajo que se tiene, principalmente al inicio y final del ciclo escolar en la que no permite estar al pendiente de las necesidades de la escuela ni pedagógicas de los alumnos, aun así me debo de dar a la tarea de realizar y aplicar la gestión escolar en beneficios de todos los alumnos. (DM1:P10).

El tiempo para los docentes multigrado es un recurso indispensable, debido a que se trabaja con varios grupos a la vez este reduce, el lapso de atención para de cada uno de los alumnos. Otra situación en las escuelas de organización incompleta es la falta de cumplimiento de las comisiones por ejemplo la realización del

periódico mural, la siembra de plantas ornamentales, que son encomendadas por el director a sus compañeros para tener de una estancia agradable en la escuela y educativa para los alumnado, como nos dijo un entrevistado:

.....otra situación te comento seria la empatía de los compañeros docentes que a veces no acatan las comisiones asignadas para que fomente una gestión escolar funcional y no solo temporal o por estar escrito en el plan de mejora. (DM1:P11).

Además de los factores externo e interno, también interviene en la gestión los trámites políticos y burocráticos, que disminuyen la capacidad de los docentes para obtener algún material educativo que apoya la enseñanza, mejorando la calidad educativa de la institución.

Una situación que siempre tiende a ser controversia es la toma decisiones, por parte de los directivos, debido a su influencia en los aspecto escolares, al colocarlas en conceso el directivo tienen la última decisión, sin embargo como se mencionó anteriormente, puede que los docentes que están a su cargo no vean en buena forma al director y las decisiones que el aplique precisando que es la más adecuada, un directivo nos comentó al respecto:

.....otra situación sería tomar decisiones que no a todos les agradan, a veces uno no queda bien ni con los otros docentes ni con los padres de familia que ven mal las cosas que apruebo y decido que son lo mejor para la escuela (DM2:P8).

Por estas situaciones la mayoría de los directores pierden la motivación para trabajar en busca de recursos que mejore la escuela, la resolución de problemas es igual un factor que intervienen en la aplicación de la gestión escolar, a veces por la falta de capacitación que en realidad no reciben los docentes incurren en no saber

cómo solucionar problemas que afecten notablemente la escuela, un ejemplo notable es no solicitar la planeación a sus compañeros ni el uso de material didáctico en sus clases.

Las situaciones que enfrentan los directores comisionados con grupo de escuela multigrado, sean problemas internos o externos pueden ser corregidos con la experiencia obtenida o el apoyo de los compañeros de mayor experiencia que le brindan sugerencias que le permiten encaminarse a realizar su comisión de la mejor manera e ir corrigiendo los problemas de la institución en beneficio de toda la comunidad educativa del plantel.

Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo fue identificar y describir las concepciones y perspectivas de la gestión escolar de los directores comisionados con grupo que laboran en escuelas de organización multigrado. A continuación se plantean los principales hallazgos de esta investigación, así mismo se presentan las conclusiones obtenidas.

Primeramente se realizó un análisis de los datos conseguidos a lo largo del proceso realizado, observando la doble función que ejercen los docentes de escuelas de organización incompleta, así mismo las forma de aplicar y las situaciones que enfrenta el docente al utilizar la gestión escolar, con la firme convicción de mejorar los procesos educativos en las aulas.

Las escuelas primarias multigrado deberían ser más atendidas que las de organización completa, que por lo regular son más beneficiadas tanto en programas como visitas de las autoridades educativas. Los docentes que laboran en instituciones multigrado cuentan con responsabilidades pedagógicas y administrativas, además a un docente se le asigna el puesto de director comisionado con grupo. En consecuencia se ve disminuido el tiempo dedicado a lo pedagógico, para darle prioridad a la demanda administrativa por parte de la supervisión escolar, desviando el propósito principal de brindar educación integral a todos los alumnos a sus alumnos.

El tema seleccionado” la gestión escolar desde la perspectiva de los docentes de escuela multigrado” me permitió explorar en el contexto rural, el funcionamiento

de las instituciones de organización incompleta, encontradas en las comunidades apartadas, en donde la población estudiantil es menor por la cantidad de pobladores que habitan en las zonas.

Las escuelas multigrado no son una estrategia nueva que el gobierno implementó para ampliar la cobertura educativa, fue una necesidad de implementarlas en las comunidades, que a pesar del paso del tiempo y la innovación seguirán funcionando por varias décadas más, sin que las autoridades educativas cambien la organización debido al contexto en que se ubican las escuelas multigrado.

El maestro que es comisionado como director con grupo, ejerce una doble función, adquiriendo mayor responsabilidad, debe estar pendiente que la escuela funcione adecuadamente seguir las normatividades establecidas, autorizar permisos económicos a los docentes, además de aplicar la normatividad a los compañeros que tenga a su cargo, complicándose un poco más si es de organización unitaria en donde se encuentra un solo profesor a cargo de los seis grados además de la dirección, el docente atiende a los seis grados y debe ejercer la función directiva. Descuidando en gran parte lo pedagógico por lo administrativo, por el llamado cotidiano de la supervisión para entregar y recibir información.

En la presente investigación se asignó un espacio para analizar el problema que tienen los docentes que ejercen doble función, además de las concepciones y precepciones de la gestión escolar, se demostró que no cuentan con una formación específica en el tema, optan por aplicarla al recordar lo aprendido durante su formación como docente, o mediante el ensayo y el error que van corrigiendo con la experiencia o a través de la plática con otros directivos de mayor experiencia.

Definitivamente observamos que el director comisionado ejerce un papel trascendente en la institución que está a su cargo, lo cual requiere que integre a la sociedad de igual manera a los padres de familia, con el propósito que apoyen la gestión escolar que realiza en beneficio de contar con un ambiente educativo propicio para sus hijos, contando con los material educativo que facilite al docente ejerce su trabajo de encaminar a los alumnos a despertar las competencias necesarias para integrarse a la sociedad.

Ante este escenario concluimos que el director comisionado de escuela multigrado, seguirá aplicando la gestión escolar según su concepción y perspectiva, por muchos años más, teniendo resultados positivos o negativos. Hasta que la Secretaria de Educación Pública se preocupe en capacitar con cursos útiles de gestión escolar a los directores comisionados como efectivos, así podrán ejercer su función con una visión clara del papel trascendente que tienen al estar a cargo de una institución educativa.

El resultado que nos arrojó analizar las percepciones de la gestión escolar en el contexto de las escuelas de organización multigrado, demostró que a pesar de las carencias del lugar donde se encuentra la institución el docente realiza una labor que es de llamar la atención al tener escuelas con mejor infraestructura, mobiliario y material didáctico en las aulas que las de organización completa.

La importancia del director comisionado en la escuela, es fundamental, debe de tomar las decisiones y encaminar a sus compañeros a trabajar acorde a los planes y programas, estar al pendiente de sus dudas como necesidades, al estudiar algunas concepciones la gestión escolar nos permite tener un panorama de las necesidades y dificultades que enfrenta la escuela, sin embargo el directivo trata

disminuirlos, en consenso con sus docentes encargados así mismo con la ayuda de los padres de familia y sociedad en general.

Los resultados que nos proporcionó este análisis, fue el darnos cuenta de una serie de cuestiones, se le han dado importancia de manera superficial por parte de las autoridades educativas, dejando en claro que ser director comisionado con grupo puede ser una labor tediosa, pero gratificante al observar los resultados obtenidos administrativamente, pero esencialmente en el ámbito pedagógico.

Un segundo punto importante es la forma que implementa la gestión escolar donde la escuela multigrado necesita que el docente utilice más estrategias como materiales educativos para consolidar los aprendizajes de los alumnos, no obstante a pesar de las dificultades aunando a los pocos conocimientos y experiencias se le presenta dificultades que va afrontando conforme a sus prioridades a resolver.

Como mencionamos este análisis me hizo darme cuenta de algunos problemas presente en las escuelas multigrado además de la manera que el director implementa la gestión escolar, con el objetivo de mejorar el aprendizaje de los alumnos, el proceso no es sencillo pero se debe de tener en cuenta.

Es de relevancia el papel del directivo, debe tener metas claras que mediante el apoyo de la gestión escolar desee alcanzar, aunque cabe destacar que no es un proceso individualista, es uno de los errores principales y de gran peso que se pueden observar en la investigación al analizar los datos obtenidos, se deben conjuntar los docentes y tutores de alumno que estarán al pendiente y velar que vaya incrementado resolver los problemas educativos que van surgiendo en la institución.

En relación a los hallazgos encontrados en la investigación, se puede identificar que los docentes a pesar de no poseer conocimientos especializados en la implementación de la gestión escolar, la utilizan para mejorar aspecto pedagógico con el fin de alcanzar los estándares educativos que establecen el actual programa de estudio 2011, esperando que todos los directores de escuela multigrado sigan encaminando las mejoras de las escuelas tanto de infraestructura como educativa, de esta forma se disminuirá sustancialmente el rezago educativo en que se encuentra tanto el Estado de Tabasco y nuestro país. Pero debemos de reconocer que existen problemas tanto en el presupuesto destinado a capacitación a los nuevos directivos comisionados, como en la entrega de material educativo destinada a las aulas de las escuelas.

Para finalizar la implementación de la gestión escolar es parte fundamental para que las escuelas multigrado eleven los niveles educativos, se debe priorizar las necesidades que deben realizarse en beneficio de los alumnos, al igual que la institución que tenga a su cargo. Es la razón por la cual los directores comisionados deben asumir el compromiso de trabajar con apoyo de los actores.

En conclusión se sugiere que los docentes efectivos o comisionados en puestos directivos, deben prepararse constantemente para tener una formación específica que contribuya a implementar la gestión escolar efectivamente, capacitándose mediante cursos diplomados especialidades o maestrías que enriquezcan su concepción y perspectiva en mejora de la calidad educativa de las escuelas que tengan a su cargo.

Referencias

- Aguirre, S. y Aguirre, A. (1997). *Entrevistas y cuestionarios*. En Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural. Colombia: Alfaomega.
- Álvaro M.(1998) *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Alianza, Madrid.
- Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en La organización escolar*. Práctica y fundamentos Barcelona: Graó.
- Antúnez, A. y Aranguren, C. (1998). *Aproximación teórica y epistemológica al problema de evaluación. Su condición en educación básica*. Boletín técnicas y didácticas de las Ciencias Sociales, Facultad de Humanidades y Educación. Universidad de los Andes.Venezuela. Recuperado en :
http://www.saber.uve/bisitem/123456789239251/bol3_angel_antunez.pdf
- Badillo, M. y Rueda, M. (2005). *El director como líder en la gestión educativa y el desafío para calidad de la educación básica*. En Congreso Nacional de Investigación Educativa. Memoria. México.
- Bartolomé, M. (coord.) (1993). *Investigación cualitativa en educación*. Monográfico. Revista de Investigación Educativa.
- Beltrán, F. (2007). *Política versus gestión escolar*. Revista Novedades Educativas.
- Bocanegra, N., Gómez, S., González, J., y Sánchez, R. (2001). *El directivo como gestor de las tareas educativas*. La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar México. Paidós.
- Creswell, Jw. (1998) *La investigación cualitativa y la investigación en diseño: Elegir entre cinco diseños* . Thousand Oaks, CA: Sage Recuperada en:
<http://www.personal.psu.edu/users/w/x/wxh139/Quality.htm>

Flick, U. (2004) *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

Frigerio, G. (2002). *Elementos para su gestión*. Buenos Aires, Editorial Troquel, Instituciones Educativas Cara y Ceca.

González, P. (2005). *De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. Observatorio Ciudadano de la Educación*. Colaboraciones Libres. Volumen V, número 185. Recuperada en:
<http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>.

INEE (2012) *Panorama Educativo de México 2010. Indicadores del Sistema Educativo Nacional, Educación Básica y Media superior*. México: INEE–IEPSA

Kenneth, L. (1994) *liderazgo para la restructuración de la escuela*. En revista de educación, no. 304.

Little, A. (2009) *Aprendizaje y Enseñanza en Configuración multigrado* Recuperado en:
<http://multigrade.ioe.ac.uk/>.

Martínez C. Cristina P. *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica*. Universidad del Norte. Recuperado en:
https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:e319FmqT4scJ:ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf+estudio+de+caso&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEShFasfLWoWBrh2tf5rLguZAdOfZTqN1M87uv4Yzl3Yn4Yuz1AS3_DaoSGaj0C8KRW2xmwWP86bj6SewNRfdFJCQOEj_H7gw4QoVVViEpn52r7vYhj0GP1jNLKphbnanBMlyqn1h&sig=AHIEtbStSlbcnWlqRP9h_I3zsgHDCczLdA

Namo de Mello, G. (1998) *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. México: Biblioteca del Normalista SEP.

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

Rodríguez, G; Flores, G. y García E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga, España: Aljibe.

Sañudo, L. (2001). *La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder*. Revista de Educación/Nueva Época, 16. Recuperada en:
<http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>

Schmelkes, S. (2002). *La calidad requiere liderazgo*. En SEP (Ed.), Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria México.

Schmelkes, S. (noviembre, 1996) *Calidad de la educación y gestión escolar*. Ponencia presentada en el primer seminario México-España sobre los procesos de Reforma de la Educación Básica organizada por la Secretaria de Educación Pública celebrado en San Juan del Rio, Querétaro.

SEP (2001) *Subsecretaria de Planeación y Coordinación. Dirección General de Evaluación. ¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica*. México, Reporte Final.

SEP (2011). *Planes y programas 2011*. México.

SEP. (2003) *La gestión en la escuela primaria*. Ed. SEP. México.

SEP (2009) *Antología de Gestión escolar*, programa nacional de carrera magisterial México.

Spradley J. (1980) *El Etnográfico Entrevista*.

Stake, R. (1998) *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata

Taylor S. y Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. La búsqueda de significados. Barcelona. Paidós.

Torres, M. (1998). *Actualización de directivos en gestión escolar*. Un reto para la UPN, Unidad Mexicali. En: Revista Intrínquis. No. 25, primavera 1998.

Torres, M. y Tenti (2000) E. *Políticas Educativas y Equidad en México*, México D.F.

UPN (2003). Dimensiones de la gestión educativa. Recuperado en:
http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Dimen_Gest.pdf

Uttech, M. (2001) *Imaginar, facilitar, transformar. Una pedagogía para el salón multigrado y la escuela rural*. Buenos Aires, Paidós México.

Weiss E. (2000) *la situación de la enseñanza multigrado en México* vol. XXII.

ANEXOS

ANEXO 1
GUIÓN DE ENTREVISTA
ENTREVISTA A DOCENTES DE ESCUELA MULTIGRADO

Fecha de entrevista:

Lugar de entrevista:

Hora de inicio:

Hora de término:

Nombre de la entrevistado:

Sexo:

masculino

Edad:

Perfil profesional:

Categoría: docente frente a grupo, comisionado como director de escuela primaria.

Nombre de la escuela:

Dirección:

Municipio:

Clave:

Zona escolar:

Sector: 09

Código:

- Que significa ser docente y director comisionado en una escuela multigrado
- ¿Cuál es la percepción del docente con respecto a la gestión escolar?
- ¿Cómo influye la gestión escolar en el trabajo que realiza?
- ¿Qué situaciones enfrenta el docente-director en la gestión escolar de escuela multigrado?
- ¿Cómo directivo en una escuela multigrado cuales son las situaciones que ha enfrentado durante la gestión escolar?
- ¿Cuáles son sus objetivos como docente y director en la escuela primaria?
- ¿Cómo director que estrategias implementa para mejorar el proceso de gestión escolar en la institución donde elabora

Anexo 2
Entrevista 1
Entrevista a docentes de escuela multigrado

Fecha de entrevista: jueves 10 de enero de 2013
Lugar de entrevista: dirección de la Esc. Prim. Benito Juárez
Hora de inicio: 13:20
Hora de término: 13:45
Nombre de la entrevistado: Gustavo
Sexo: masculino
edad: 44 años
Años de servicio: 20
Perfil profesional: Lic. en educación primaria
Categoría: docente frente a grupo, comisionado como director de escuela primaria.
Nombre de la escuela: Esc. Prim. Benito Juárez
Tipo de organización: multigrado (tridocente)
Dirección: poblado Simón Sarlat s/n.
Municipio: Centla Tabasco
Clave: 27DPR118Z
Zona escolar: 78
Sector: 09
Código: DM1 (docente multigrado uno).

1.E.¿Que significa ser docente y director comisionado en una escuela multigrado?

2.DM1.Bueno, para mi significa en lo personal mucha responsabilidad, al desempeñar doble función, tener grupo y estar a cargo de lo administrativo se debe de tener la habilidad de manejar los tiempos además de no descuidar lo primordial que son los alumnos, y en lo que me preguntas estar en una escuela multigrado es llevar dos o más grupos, ya te imaginaras que hacer las planeaciones dosificar los contenidos y estar saliendo a buscar la información directiva a la supervisión u otros lugares es dejar un rato a a los alumnos, es algo que se debe evitarse lo más posibles y las horas de clases con los alumnos trabajarlas con esmero siendo también el objetivo primordial que la escuela funcione bien y me gusta mi trabajo y estar con dos grupos pasándola con los alumnos.

3.E. ¿Cuál es la percepción del docente con respecto a la gestión escolar?

4.DM1. La percepción que tengo y que aprendí en un curso de formación sobre la gestión escolar es lograr mejorar el entorno y la calidad de la enseñanza además del proceso enseñanza aprendizaje, la gestión es la búsqueda de opciones de mejora en cada proceso que se desarrolle en las aulas apoyándose de las autoridades de la comunidad como las del gobierno local.

5.DM1. Te puedo decir también que por mediante la gestión hemos obtenido apoyos para mejorar los salones, con material didáctico que tramite para facilitar las clases de las distintas asignaturas en los grados de la escuela con que contamos pero principalmente se busca la mejora en la calidad educativa, en aprendizajes sólidos en los alumnos de la escuela y que la escuela levante su nivel dentro de la zona escolar eso lo que buscamos todo el personal de la escuela multigrado. La gestión escolar es una herramienta indispensable para mejorar los aprendizajes en los alumnos, se deben implementar para mejorar tanto los procesos de enseñanza aprendizaje como adquirir material didáctico para su utilización en las aulas y como director es mi responsabilidad buscar la mejora en la escuela.

6.E ¿Cómo influye la gestión escolar en el trabajo que realiza?

7.DM1. Pues puede influir de distintas formas, en la mejora del proceso de aprendizaje y con ayuda de la sociedad de padres de familia para mejorar las condiciones de la escuela mediante la búsqueda de apoyos tanto educativos como de infraestructura que consoliden a nuestra escuela como de calidad, con recursos necesarios para lograr lo establecido en el programa de estudio.

8.DM1. Yo también debo de hacer esa encomienda de observar que la gestión también en la planeación anual se lleve efecto en tiempo y forma para ir desapareciendo las debilidades y fortalecer lo ya obtenido en otros ciclos escolares.

9.E. ¿Cómo directivo en una escuela multigrado cuales son las situaciones que ha enfrentado durante la gestión escolar?

10.DM1. Se enfrenta principalmente la falta de tiempo por la doble carga de trabajo que se tiene, principalmente al inicio y final del ciclo escolar en la que no permite estar pendiente de las necesidades de la escuela ni pedagógicas de los alumnos, aun así me debo de dar a la tarea de realizar y aplicar la gestión escolar en beneficios de todos los alumnos.

11.DM1. Esto es para que aprendan y se eduquen con calidad, otra situación te comento seria la empatía de los compañeros docentes que a veces no acatan las comisiones asignadas para que fomente una gestión escolar funcional y no solo temporal o por estar escrito en el plan de mejora.

12.E. ¿Cuáles son sus objetivos como docente y directo en la escuela primaria?

13.DM1. Buena pregunta mi objetivo primordial en la escuela como maestro es ejercer mi trabajo con responsabilidad y honestidad, por la confianza que conceden los padres a mi persona, educar de buena manera a mis alumnos dar el cien por ciento de mí, como directos que la escuela permanezca en las mejores condiciones y se vaya trabajando para que cada ciclo escolar se obtengan mejoras tanto de infraestructura como educativas, mediante la gestión escolar y la gestión de recursos que necesite con apoyo de los actores de mi centro de trabajo.

14.E. ¿Cómo director que estrategias implementa para mejorar el proceso de gestión escolar en la institución donde elabora?

15.DM1. Pues estrategias no se ninguna, o como te puedo decir, déjame pensar, ya entendí yo uso la estrategia de las comunidades de aprendizaje, para que todos trabajemos en una misma sintonía, más sin embargo en lo personal busco la forma de que yo este actualizándome para mejorar el proceso de gestión escolar mediante una planeación que contenga los objetivos y los ámbitos a mejorar, para elevar el nivel de enseñanza, buscando las mejores.

16.DM1. Estas serían las únicas que te podría comentar no tengo buenas referencias sobre más estrategias que te pueda menciona.

Anexo 3
Entrevista 2
Entrevista a docentes de escuela multigrado.

Fecha de entrevista: martes 15 de enero de 2013

Lugar de entrevista: supervisión escolar no. 78

Hora de inicio: 13:35

Hora de término: 13:55

Nombre de la entrevistado: julian M.

Sexo: masculino

Edad: 29 años

Años de servicio: 6

Perfil profesional: Lic. en educación primaria con maestría en ciencias de la educación.

Categoría: docente frente a grupo, comisionado como director de escuela primaria.

Nombre de la escuela: Esc. Prim. Emiliano Zapata

Tipo de organización: multigrado(unitaria)

Dirección: poblado Buenavista primera sección s/n.

Municipio: Centla Tabasco

Clave: 27DPR1824J

Zona escolar: 78

Sector: 09

Código: DM2 (docente multigrado uno).

1.E ¿Qué significa ser docente y director comisionado en una escuela multigrado?

2.DM2. Significa una gran responsabilidad debido a que hay que atender a varios grupos a la vez tomando en cuenta sus características, necesidades y deficiencias que presentan para poder realizar una buena planificación transversal con la cual se espera lograr que los niños sean competentes y que el conocimiento que adquieran les sirva para aplicarlo en su vida cotidiana, además en ocasiones hay que descuidar al grupo por cuestiones administrativas como reuniones de directores, talleres y cursos que imparten la secretaria como la supervisión.

3.E ¿Cuál es la percepción del docente con respecto a la gestión escolar?

4.DM2. El docente que no ha llegado a ser director comisionado y que aún no ha tenido esta experiencia piensa que ser director es fácil que solo se trata de llenar papeles y que solo se trabaja intensamente a principios y finales del ciclo escolar y que después de eso se la llevan tranquila sin saber que el trabajo de un director además de gestionar y organizar la escuela es orientar a los docentes en el área educativa y estar pendiente de las necesidades y carencias de los maestros, alumnos y la institución educativa. El trabajo de un director además de gestionar y organizar la escuela es orientar a los docentes en el área educativa integrar a los padres que participen en la educación de sus hijos, pues así avanzamos más rápido y yo debo de estar pendiente de las necesidades y carencias de los maestros, alumnos y la institución educativa, sean pedagógicas o administrativas.

5.E ¿Cómo influye la gestión escolar en el trabajo que realiza?

6.DM2. Influye de manera positiva en el sentido de que adquiero más conocimientos en esa área, pero influye de manera negativa en el sentido de que al ser docente y director comisionado descuido a mi grupo por asistir a reuniones.

7.E ¿Cómo directivo en una escuela multigrado cuales son las situaciones que ha enfrentado durante la gestión escolar?

8.DM2. La principal es la falta de experiencia en esta área ya que en un principio uno no sabe cómo realizar y rellenar unos papeles, a donde acudir cuando hay que hacer un trámite, entre otras cuestiones, sin embargo con el apoyo de otros directores con experiencias y con ayuda del supervisor uno va aprendiendo poco a poco el difícil camino de la gestión escolar.

9.E ¿Cuáles son sus objetivos como docente y director en la escuela primaria?

10.DM2.

Como objetivo laboral es sacar a mis alumnos, además mejorar la infraestructura de la escuela con ayuda de la gestión escolar apoyándome de las herramientas pertinentes y tratar con el tiempo de adquirir una clave de director para dedicarme solamente a esta cuestión o pedir mi cambio a una escuela de organización completa donde solo me dedique exclusivamente a trabajar con un grupo.

11.E ¿Cómo director que estrategias implementa para mejorar el proceso de gestión escolar en la institución donde elabora?

12.DM2. La principal estrategia es la comunicación con los maestros y padres de familia concientizándolos de trabajar en conjunto en beneficio de nuestros alumnos y sus hijos. Asistir a cursos talleres y gestionando con las autoridades educativas o municipales materiales para la mejora de la escuela.

ANEXO 4
MATRIZ DE REFERENCIA FACTUALES

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN (1)	EVIDENCIAS	¿QUÉ PASA AQUÍ HACER VISIBLE LO INVISIBLE	REFERENCIAS TEÓRICAS NOS AYUDA A CONSTRUIR LA DESCRIPCIÓN ANALÍTICA FINAL
¿Cómo perciben la gestión escolar los docentes que laboran en escuela de organización multigrado?	<i>Significa en lo personal mucha responsabilidad, al desempeñar doble función, tener grupo y estar a cargo de lo administrativo se debe de tener la habilidad de manejar los tiempos además de no descuidar lo primordial que son los alumnos, y en lo que me preguntas estar en una escuela multigrado es llevar dos o más grupos. (DM1:P2).</i>	El docente es el responsable de gestionar los aprendizajes de los alumnos, a pesar de contar con cargos directivos. Un docente de escuela multigrado ejerce una doble función ser maestro y estar de director comisionado. Se busca lograr los aprendizajes que desarrollen sus competencias además del perfil de egreso. Balanceando las dos actividades sin descuidar alguna de ellas.	“Muchos elementos rurales recuerdan, que al principio les fue difícil con varios grados al mismo tiempo no es fácil organizar a todos los alumnos y asegurar que grado aproveche bien el tiempo”. Ramírez R. (1982) <i>La escuela rural mexicana</i> , Dirección General de publicaciones y bibliotecas: SEP. (p.34).

	<i>Significa una gran responsabilidad debido a que hay que atender a varios grupos a la vez tomando en cuenta sus características, necesidades y deficiencias que presentan para poder realizar una buena planificación transversal con la cual se espera lograr que los niños sean competentes y que el conocimiento que adquieran les sirva para aplicarlo en su vida cotidiana, además en ocasiones hay que descuidar al grupo por cuestiones administrativas como reuniones de directores, talleres y cursos que imparten la Secretaria como la supervisión. (DM2:P2).</i>	El ser docente en una escuela multigrado trae consigo un gran compromiso, más cuando asignan la comisión para el desempeño de la función directiva dentro de la institución. Pensando primordialmente en los alumnos se debe de hacer una planeación donde se pueda trabajar en la mejora de los aprendizajes tomando en cuenta las características de los alumnos, sus estilos de aprendizajes y adecuar los contenidos de manera trasversal al contexto donde se encuentre ubicada la escuela.	“La práctica docente en el aula multigrado implica además de condiciones y relaciones, procesos reales de trabajo que se construyen a partir de la negociación entre sujetos (profesores, alumnos, padres de familia) y conocimientos efectivamente integrados a la práctica docente”. Vera J. Domínguez R. (2005) <i>Práctica docente en el aula multigrado rural de una población mexicana</i>. Educação e Pesquisa, jan.-mar; año 2005 /vol. 31, número 001 Universidade de Sao Paulo São Paulo, Brasil pp. 31-43
--	---	---	--

	<i>La percepción que tengo sobre la gestión escolar es lograr mejorar el entorno y la calidad de la enseñanza además del proceso enseñanza aprendizaje, la gestión es la búsqueda de opciones de mejora en cada proceso que se desarrolle en las aulas apoyándose de las autoridades de la comunidad como las del gobierno local. (DM1:P4).</i>	La gestión escolar es un proceso que se está consolidando en las escuelas, es un medio que facilita la búsqueda de mejores estrategias para impulsar una educación de calidad e integral en las instituciones del país. Desarrollando en el aula por los actores y dirigidas a través del líder que recae en la figura del director escolar.	“Se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar, los actores y factores que están relacionados con la ‘forma’ peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela.” SEP. (2001) Subsecretaría de Planeación y Coordinación. Dirección General de Evaluación. ¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones
--	--	---	--

	<i>El docente que no ha llegado a ser director comisionado y que aún no ha tenido esta experiencia piensa que ser director es fácil que solo se trata de llenar papeles y que solo se trabaja intensamente a principios y finales del ciclo escolar y que después de eso se la llevan tranquila sin saber que el trabajo de un director además de gestionar y organizar la escuela es orientar a los docentes en el área educativa y estar pendiente de las necesidades y carencias de los maestros, alumnos y la institución educativa. (DM2:P4)</i>	La función del directivo no se limita únicamente al desarrollo administrativo, en el llenado de papelería, administración de recursos e inscripciones. Él además tiene que fungir como motivador y pedagogo al orientar a los docentes a innovar sus actividades constantemente para el alcance de los aprendizajes esperados y el perfil de egresos de la educación primaria consolidando una educación para la vida.	desde la gestión escolar y la práctica pedagógica. México, (p. 11). “El trabajo de los directores no es nada sencillo. El problema principal al que se enfrentan no es solo que sus funciones han ido cambiando a lo largo de los últimos años sino que, además, se han ido acumulando unas sobre otras.” Álvaro M.(1998)”Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio”. Alianza, Madrid. (P. 23).
--	--	---	---

MATRIZ DE REFERENCIA FACTUALES.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN (2)	EVIDENCIAS	¿QUÉ PASA AQUÍ HACER VISIBLE LO INVISIBLE	REFERENCIAS TEÓRICAS NOS AYUDA A CONSTRUIR LA DESCRIPCIÓN ANALÍTICA FINAL
¿Qué tipos de gestiones realiza el docente-director en su centro escolar?	<i>Pues puede influir de distintas formas, en la mejora del proceso de aprendizaje y con ayuda de la sociedad de padres de familia para mejorar las condiciones de la escuela mediante la búsqueda de apoyos tanto educativos como de infraestructura que consoliden a nuestra escuela como de calidad.(DM1:P7).</i> <i>Influye de manera positiva en el sentido de que adquiero más conocimientos en</i>	Todo proceso tiene que impactar en el ámbito donde se aplique, la gestión escolar al ser puesta en práctica siguiendo los pasos adecuadamente, favorece en la mejora educativa en las aulas. Involucrando a los padres de familia en la formación de sus hijos siendo participe en las actividades escolares realizadas en las escuelas. Las reformas, las estrategias, métodos o procesos, traen una influencias tanto negativas o positivas, depende de cómo se apliquen, si se hace de	

	<i>esa área, pero influye de manera negativa en el sentido de que al ser docente y director comisionado descuido a mi grupo por asistir a reuniones.(DM2:P6).</i>	una mera consiente sin saltarse ninguna norma su resultado será positivo, en cambio sí es ejercida sólo por cumplir o distorcionamente es evidente que acarreará respuesta negativa, de igual forma con la gestión escolar puede influir dependiendo del uso implementado por el director de la escuela.	El Director debe aprender nuevas estrategias derivadas de las demandas más recientes sobre la escuela, pero tiene que continuar haciendo frente a las tareas habituales para garantizar el funcionamiento de los centros. Álvaro M.(1998)”<i>Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio</i>”. Alianza, Madrid. (p.58)
--	--	---	---

MATRIZ DE REFERENCIA FACTUALES.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN (3)	EVIDENCIAS	¿QUÉ PASA AQUÍ HACER VISIBLE LO INVISIBLE	REFERENCIAS TEÓRICAS NOS AYUDA A CONSTRUIR LA DESCRIPCIÓN ANALÍTICA FINAL
¿Qué situaciones enfrenta el docente-director en la gestión escolar de escuela multigrado?	<i>Principalmente la falta de tiempo por la doble carga de trabajo que se tiene, principalmente al inicio y final del ciclo escolar en la que no permite estar al pendiente de las necesidades de la escuela ni pedagógicas de los alumnos, aun así me debo de dar a la tarea de realizar y aplicar la gestión escolar en beneficios de todos los alumnos. (DM1:P10).</i>	El docente que labora en una escuela multigrado, tiene mayor responsabilidad educativa, y de carácter administrativo si además del grupo está a cargo de la dirección de la escuela. Busca en su plan de mejora anual, disminuir las debilidades de la institución en sus diferentes áreas, pedagógicas, social entre otras.	“En cuanto a la designación de los grados, un criterio casi general es que los directores encargados atiendan los grados superiores. Esto se debe a que quienes desempeñan la función de director tienen que responder a múltiples exigencias administrativas que los distraen de la atención al grupo. Ante esa situación suele suponerse que con los niños mayores es más fácil reponer el tiempo perdido, pues pueden trabajar solos, más fácilmente que los pequeños”.

			Mercado R. (2006) La organización de la enseñanza. General de publicaciones y bibliotecas: SEP. (p. 51)
	<i>La principal es la falta de experiencia en esta área ya que en un principio uno no sabe cómo realizar y rellenar unos papeles, a donde acudir cuando hay que hacer un trámite, entre otras cuestiones.(DM2:P8).</i>	Al comenzar la experiencia como director comisionado, no se cuenta con la preparación específica, surgiendo dudas que deben de ser consultadas de manera personal, o con docentes de mayor experiencia ampliando el trabajo además de la responsabilidad de no descuidar a los alumnos, en sus aprendizajes.	“Posiblemente lo que mejor define en la actualidad la figura del Director es que se encuentra en el centro de las tensiones y conflictos que se producen en la escuela y sobre la escuela...las tensiones más importantes que afectan al Director pueden resumirse en las cuatro siguientes: entre el individuo y la

			organización, entre las demandas de estabilidad y de cambio, entre las funciones de gestión y de instrucción, y entre la autonomía y la rendición de cuentas”. Álvaro M.(1998)”Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio”. Alianza, Madrid.
	<i>Objetivo primordial en la escuela como maestro es ejercer mi trabajo con responsabilidad y honestidad, por la confianza que conceden los padres a mi persona, educar de buena manera a mis alumnos dar el cien por ciento de mí, como directos que la escuela permanezca</i>	El objetivo primordial, de cada maestro es lograr los aprendizajes esperados en los alumnos, educarlos de manera integral e inclusiva. Mediante el proceso de gestión escolar se puede lograra la mejora pedagógica e infraestructural en la	

	<i>en las mejores condiciones y se vaya trabajando para que cada ciclo escolar se obtengan mejoras tanto de infraestructura como educativas, mediante la gestión escolar y la gestión de recursos que necesite con apoyo de los actores de mi centro de trabajo.(DM1:P13).</i> <i>Como objetivo laboral es sacar a mis alumnos, además mejorar la infraestructura de la escuela con ayuda de la gestión y en lo personal tratar con el tiempo de adquirir una clave de director para dedicarme solamente a esta cuestión. (DM2: P10).</i>	escuela. El objetivo común de los docentes transmitirle los conocimientos a sus alumnos, y como director tratar mediante al gestión ir mejorando cada espacio educativo y recreativo del plantel.	
--	---	---	--

	<i>Uso la estrategia de las comunidades de aprendizaje, para que todos trabajemos en una misma sintonía, más sin embargo en lo personal busco la forma de que yo este actualizándome para mejorar el proceso de gestión escolar mediante una planeación que contenga los objetivos y los ámbitos a mejorar, para elevar el nivel de enseñanza, buscando las mejores.(DM1:P15).</i>	La gestión es una herramienta indispensable, no es un método es un proceso que si se sigue mediante los pasos adecuados lograremos los cambios necesarios para ir mejorando la calidad de los educandos, más en las zonas apartadas donde la escuela es el escape para la adquisición de los conocimientos que les serán útiles en su vida diaria.	
--	---	---	--

	<i>La principal estrategia es la comunicación con los maestros y padres de familia concientizándolos de trabajar en conjunto en beneficio de nuestros alumnos y sus hijos. Asistir a cursos talleres y gestionando con las autoridades educativas o municipales materiales para la mejora de la escuela.</i> <i>(DM2: P12).</i>	La comunicación y el diálogo constante con los compañeros por parte del director, hace un parte agua para ir mejorando el manejo de los recursos de la institución como los conocimientos de los alumnos.	“Las técnicas y los procedimientos, dos conceptos usualmente tomados como sinónimos de estrategias, se diferencian por su carácter más bien mecánico, ya que su utilización no está necesariamente ligada a un propósito de aprendizaje por quien las utiliza”. Montero, C. (coord.) (2002). “Propuesta metodológica para el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje en el aula rural multigrado”. Documento de Trabajo N°18. Lima: MECEP/Ministerio de Educación. (p. 136.
--	---	--	---

MATRIZ DE REFERENTES TEÓRICOS

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cuál es la concepción de la gestión escolar de los docentes que laboran en escuelas de organización multigrado?

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
Fernández, L. (1998) “instrucciones educativas Dinámicas institucionales en situaciones críticas”, Paidós.	“El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la escuela que es el de formar a alumnos”. (P. 154).	La primera perspectiva al escuchar gestión tiene que ver con el ámbito administrativo y solo se conciben como tareas gestoras lo correspondiente a la economía, la documentación y por qué no, la burocracia es decir, registros, inventarios, archivos, analizando el termino desde esta perspectiva, la gestión les compete únicamente a los profesionales de la administración o a los profesores que tienen trabajos administrativos a su cargo
Fernández. L. (1998) “instituciones educativas dinámicas institucionales en situaciones críticas”. Paidós.	“el desafío de la gestión es prever el futuro, formular un planeamiento estratégico para el cambio, anticiparse a los problemas promoviendo por	Hablar de administración y gestión escolar nos lleva a imaginar la mayoría de las veces que es algo cansado, aburrido y eso suele suceder por el desconocimiento de lo que se está

	proactiva aquella respuesta a(decisiones o acciones) que se adelanta a los posibles problemas se procura, así, una superación de modelos clásicos en que las respuestas surgen como reacciones ante los conflictos. (P. 76).	trabajando o con lo que se tendrá que ver, por lo que es conocer el manejo de todos los documentos que se tienen que llenar, redactar, elaborar, organizar etc. Para que de esta forma se facilite la labor como director como docente o tal vez desempeñando ambas funciones al mismo tiempo.
Fernando. L. (1998) “instituciones educativas dinámicas institucionales en situaciones críticas”. Paidós.	“Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir planificación, según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizaran estas acciones estrategias acción y los resultados que se lograran”. (p. 296).	Podemos observar en las definiciones que la gestión tiene dos variantes en primer lugar, la gestión como proceso en el cual se realizaran funciones para lograr un cambio en las instituciones mediante acciones previamente analizadas y una vez efectuadas estas acciones o estrategias implica la evaluación y la segunda variante es la gestión como capacidad, en este sentido el gestor desarrolla la habilidad para involucrar a los agentes educativos y optimizar labores teniendo como objetivo cumplir las metas institucionales, un gestor

		desarrollara habilidades como el liderazgo, la comunicación entre las personas que tiene a su cargo.
Pozer, P.(2000). El director como Gestor de Aprendizajes Escolares. Buenos Aires ed. Aique.	“el conjunto de acciones articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”. (P. 8).	La gestión escolar supone, en consecuencia una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar de tal manera que la labor cotidiana de la enseñanza llegue a ser un proceso practico generador de decisiones y comunicaciones especificas que tienen al mejoramiento de las practicas educativas, a la exploración y explotación de posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

MATRIZ DE REFERENTES TEÓRICOS

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: ¿Cómo implementa la gestión escolar el profesor-director en su centro escolar?

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
Pastrana L.(1997) organización dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de casos desde la perspectiva etnográfica.	La jerarquía de la organización está determinada por la responsabilidad asumida, la delegación otorgada y su control, y por el horizonte de planteamiento que la delegación demanda. Tareas de mayor dificultad requieren un horizonte de planteamiento de mayores plazos, atendiendo a series de acciones de complejidad creciente. Dentro del nivel directivo (directores generales, directores de niveles, directores de área) encontramos diferencias en cuanto a tareas y lo mismo ocurre en el tema del horizonte del planteamiento. (p. 180)	La labor directiva es una inmensa ola de trabajo, que por su dimensión, en ocasiones requiere delegar funciones, es decir amerita apoyo por parte de los actores de la institución, esto es que tanto el director necesita del respaldo de un docente como el docente del director. Por lo tanto para los compañeros maestros que en la práctica les ha tocado realizar una doble función, son imaginables las múltiples tareas que le acompañan, ya que siendo directivos requieren apoyo de un docente para realizar ciertas tareas, estando al frente de todo la tarea se convierte en una situación estresante que queda lejos de ser satisfactoria

MATRIZ DE REFERENTES TEÓRICOS

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: ¿Qué situaciones enfrenta el director comisionado en la gestión escolar de escuela multigrado?

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	CITA TEXTUAL	COMENTARIO DE LA CITA
Uriz, J. (1994) La dirección en la subjetividad de la organización”. Siglo XXI Madrid.	La necesidad de que el director posea facultades para las relaciones humanas, se fundamente en la esencia de las funciones que ha de llevar a cabo, pues la dirección se basa en la capacidad para establecer comunicaciones que puedan conducir a una actividad cooperativa de los miembros que integran el grupo docente. Pero la escuela, además, tiene que motivar y lograr la colaboración de la comunidad circundante e influir en ella. p.91	Todo aquel que esté en un cargo directivo debe de poseer competencias prosociales que le permitan congeniar con los distintos tipos de persona que tiene que manejar. Debe de tener la capacidad de estimular e inspirar a su personal para que brinden lo mejor de sí, innovar y reconocer cuando el trabajo realizado es sobresaliente; fomentar en ellos el trabajo colegiado, el intercambio de ideas. Además debe de saber involucrar a los padres de familia y la sociedad en general, quienes ayudarán a mejorar la calidad educativa.