



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA
SUPERIOR Y SUPERIOR
DIRECCIÓN DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN
PROFESIONAL DE DOCENTES
DEPARTAMENTO DE UNIDADES DE UPN
UNIDAD UPN 281 VICTORIA**



TESIS

**LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR: UNA ESTRATEGIA
PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

ELIDA GUADALUPE ORTIZ SALDÍVAR

CD. VICTORIA, TAM.

JUNIO DE 2022



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA
SUPERIOR Y SUPERIOR
DIRECCIÓN DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN
PROFESIONAL DE DOCENTES
DEPARTAMENTO DE UNIDADES DE UPN
UNIDAD UPN 281 VICTORIA**



TESIS

**LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR: UNA ESTRATEGIA
PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

Que para obtener el grado de Maestra en Innovación Educativa

PRESENTA

ELIDA GUADALUPE ORTIZ SALDÍVAR

CD. VICTORIA, TAM.

JUNIO DE 2022



DICTAMEN DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

Cd. Victoria, Tam., a 01 de junio de 2022

C. JESÚS EDUARDO ESQUIVEL MARÍN
PRESENTE

En mi calidad de Presidente del Comité de Posgrado e Investigación de esta Unidad y como resultado del análisis a su trabajo intitulado: **"LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE."**, opción: Tesis, a propuesta del tutor el **C. MTRO. ARMANDO JAVIER BADILLO SILVA**, manifiesto a Usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen para la obtención del Grado de Maestro en Innovación Educativa.

ACTIVAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

MTRO. **PEDRO JAVIER VARGAS GARCIA**

SUBDIRECCIÓN DE FORMACIÓN DOCENTE
DIRECCIÓN DE ASesorÍA DEL COMITÉ DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
CD. VICTORIA, TAM.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
CARRERAS DE EDUCACIÓN
CARRERA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR
FRANCO DE LA MORA

SUBSECRETARÍA DE
EDUCACIÓN MEDIA
SUPERIOR Y
SUPERIOR

TEL: (834) 31 67092



DICTAMEN DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

Cd. Victoria, Tam., a 01 de junio de 2022

C. ELIDA GUADALUPE ORTIZ SALDÍVAR

P R E S E N T E

En mi calidad de Presidente del Comité de Posgrado e Investigación de esta Unidad y como resultado del análisis a su trabajo intitulado: **“LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR: UNA ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE.”**, opción: Tesis, a propuesta del tutor el **C. MTRO. ARMANDO JAVIER BADILLO SILVA**, manifiesto a Usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen para la obtención del Grado de Maestra en Innovación Educativa.



ATENTAMENTE

“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

POSGRADO

DIRECCIÓN DE FORMACIÓN Y SUPERVISIÓN

MTRO. PEDRO JAVIER VARGAS GARCÍA

SUBDIRECCIÓN DE PONENCIACIÓN ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE UNIDADES DE POSGRADO

PRESIDENTE DEL COMITÉ DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

CD. VICTORIA, TAM.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 281 VICTORIA
C. FELIPE DE LA GARZA #1234
FRACC. LAS PALMAS

**SUBSECRETARÍA DE
EDUCACIÓN MEDIA
SUPERIOR Y
SUPERIOR**

TEL: (834) 31 67092



DICTAMEN DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

Cd. Victoria, Tam., a 01 de junio de 2022

C. JESÚS EDUARDO ESQUIVEL MARÍN

P R E S E N T E

En mi calidad de Presidente del Comité de Posgrado e Investigación de esta Unidad y como resultado del análisis a su trabajo intitulado: **“LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR: UNA ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE.”**, opción: Tesis, a propuesta del tutor el **C. MTRO. ARMANDO JAVIER BADILLO SILVA**, manifiesto a Usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen para la obtención del Grado de Maestro en Innovación Educativa.



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

MTRO. PEDRO JAVIER VARGAS GARCIA

DIRECCIÓN DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN
PROFESORAL DE COMITÉ DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
PRESIDENTE DEL COMITÉ DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

DIRECCIÓN DE FORMACIÓN DOCENTE
DEPARTAMENTO DE UNIDADES DE NUB
UNIDAD 261
CD. VICTORIA, TAM.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 261 VICTORIA
C. FELIPE DE LA GARZA #234
FRACC. LAS PALMAS

SUBSECRETARÍA DE
EDUCACIÓN MEDIA
SUPERIOR Y
SUPERIOR

TEL: (834) 31 67092

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “La Evaluación de la Gestión Escolar: Una Estrategia para el Mejoramiento del Desempeño Docente” se llevó a cabo en dos instituciones escolares, la Escuela Primaria Club de Leones Matutina y la Escuela Primaria Estado de Tamaulipas Matutina ambas ubicadas en Cd. Victoria, Tamaulipas durante el ciclo escolar 2012-2013. Partiendo de esto he considerado de suma importancia el analizar la influencia que la gestión escolar ejerce en los líderes y actores educativos que participan en el desempeño de instituciones educativas, que hoy en día asumen un papel importante en nuestra sociedad. Considero que es trascendental vislumbrar la necesidad que existe en las áreas de oportunidad, así como también donde inician y se desarrollan procesos efectivos que brindan resultados eficaces dentro de las instituciones de aprendizaje, basándose en una gestión escolar competente en todas las dimensiones que la conforman. Cabe mencionar que se inició el diagnóstico de la presente investigación con análisis y observaciones realizadas en dos contextos escolares diferentes, los cuales brindaron resultados a partir de entrevistas y cuestionarios aplicados a su personal educativo. Así mismo en base a esto se observó que ambas instituciones tenían áreas de oportunidad en la Dimensión Pedagógica de la Gestión Escolar, por lo cual se implementó como estrategia un curso taller enfocado que buscó de forma concreta concientizar y mejorar la realidad de cada una de las escuelas enfocadas en la gestión escolar, para poder optimizar y renovar procesos pedagógicos dentro de las instituciones educativas.

Palabras clave: Gestión escolar, dimensión pedagógica, evaluación, desempeño docente, líderes.

Tabla de contenido

Introducción.....	5
Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	7
Antecedentes.....	7
Descripción del contexto.....	20
Social y escolar.....	20
Educativo.....	26
Delimitación del problema.....	29
Justificación.....	32
Objetivos.....	35
Capítulo 2. Marco teórico.....	36
Educación primaria.....	36
Descripción general de la organización del nivel de educación primaria.....	37
Características del centro escolar.....	38
El papel de los alumnos de educación primaria.....	38
El papel de los docentes en la gestión escolar.....	39
El directivo escolar y su participación en la gestión escolar.....	40
Política educativa nacional: Gestión y calidad educativa.....	43
Programa escuelas de calidad (PEC).....	44
Objetivos del programa.....	44
Resultados de las escuelas participante del (PEC).....	46
El mejoramiento del desempeño docente y la calidad educativa.....	46
Antecedentes históricos de la calidad educativa.....	47

La gestión escolar.....	48
Conceptualización teórica de la gestión escolar.....	49
Características de la gestión eficaz.....	53
Poder, liderazgo y autonomía.....	53
Capítulo 3. Fundamentos metodológicos.....	61
Enfoque.....	61
Método.....	62
Sujetos participantes.....	64
Técnicas e instrumentos para el análisis de datos.....	66
Observación no participante.....	66
Entrevista semiestructurada.....	69
Encuesta descriptiva.....	71
Procedimientos metodológicos.....	72
Capítulo 4. Análisis e interpretación de los resultados.....	74
Fase diagnóstica.....	74
Escuela Estado de Tamaulipas. (E1).....	78
Escuela Club de Leones. (E2).....	87
Fase de intervención.....	94
Resultados.....	95
Capítulo 5. Conclusiones.....	99
Referencias.....	103
Apéndices.....	110

Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación de categorías y códigos.....	74
Tabla 2. Clasificación de subcategorías y códigos.....	74
Tabla 3. Concentrado de resultados de entrevista en Escuela (E1).....	85
Tabla 4. Concentrado de resultados de entrevista en Escuela (E2).....	92
Tabla 5. Fecha de implementación de curso taller en Escuela (E1).....	94
Tabla 6. Fecha de implementación de curso taller en Escuela (E2).....	95
Tabla 7. Características de directivos escolares (D1) y (D2).....	95
Tabla 8. Áreas de oportunidad en Escuela (E1) y (E2).....	96
Tabla 9. Áreas que se fortalecieron con la implementación del curso taller.	98

Introducción

La escuela pública de nuestro país enfrenta una serie de retos que la convierten en un agente de cambio y transformación social, asignándole así una gran importancia al cumplir con las demandas que genera la sociedad moderna día a día.

Para poder transformar la educación mexicana mediante la gestión escolar, es necesario redefinir las prácticas de los actores escolares, tomando en cuenta a los directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores y personal de apoyo, para crear y consolidar formas distintas del quehacer diario que nos permitan mejorar la relevancia, eficacia, equidad y pertinencia de la acción educativa.

El presente documento se encuentra dividido en cinco capítulos en los que se describe la situación problemática que parte esencialmente de la necesidad de vislumbrar a fondo la influencia de la gestión escolar de directivos en los procesos de cambio, pretendiendo conocer el grado en que la gestión escolar y las dimensiones que la conforman tienen influencia ya sea negativa o positiva en los procesos educativos que se llevan dentro del centro escolar.

En el primer capítulo, se describen los antecedentes relacionados al tema seleccionado, seguido de la descripción del contexto donde se desenvuelven los participantes, la delimitación de la problemática detectada en el contexto escolar, la justificación y relevancia que tiene la investigación para la escuela y futuros docentes y directivos que deseen retomar la información aquí presentada y por último los objetivos y preguntas de investigación que han de ser los puntos que guíen el rumbo de este trabajo.

El segundo capítulo está conformado por el marco teórico, en el cual se retoman algunos conceptos de autores expertos en la materia, principalmente en aquellos que a través de sus obras describen los procesos de liderazgo y gestión escolar en instituciones educativas y como afecta en el desempeño docente y las funciones institucionales. Así mismo, se presenta información sobre la importancia de la gestión escolar en instituciones escolares.

En el capítulo tres, se presenta la metodología utilizada para la recolección, selección, síntesis y análisis de datos utilizados en esta investigación; se determina el enfoque y método utilizado, así como los participantes.

Se describen las técnicas e instrumentos de investigación y el análisis de la información brindada por estos recursos; de igual manera, se describe el procedimiento metodológico utilizado en la fase de diagnóstico de la problemática y la fase de intervención.

Después de analizar la información brindada por los instrumentos de investigación y determinar las categorías de análisis de la fase diagnóstica, en el capítulo cuatro se hace una descripción de cada una de ellas.

También se presentan los resultados obtenidos durante la aplicación de instrumentos de diagnóstico y de la estrategia “La evaluación de la gestión escolar: una estrategia para el mejoramiento del desempeño docente”.

En el capítulo cinco, se presentan las conclusiones y las reflexiones obtenidas tras la aplicación y análisis de los resultados de la estrategia aplicada. Finalmente, se presentan referencias y fuentes de información consultadas durante la presente investigación.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

Antecedentes

En México, el hecho educativo se encuentra regulado por un marco normativo, en ese sentido existe un artículo 3° constitucional que establece los principios que deben guiarlo y por otro lado: una ley reglamentaria, ésta es La Ley General de Educación. Estos documentos, además de algunos otros, especifican las características y condiciones a que se sujetará la educación que se imparte en nuestro país, tanto en establecimientos públicos como en particulares.

Entre esos documentos complementarios destacan: acuerdos intersecretariales, planes y programas de estudio y la nueva Ley del Servicio Profesional Docente (2013) ; quienes en su conjunto y de manera coherente establecen que su principal propósito es que la educación que imparta el estado o los particulares, constituye la única alternativa posible para insertar a nuestros ciudadanos como sujetos plenamente competentes, en un mundo globalizado; el cual demanda y exige un que estén dotados de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que en su conjunto, le permitan desenvolverse en las diversas situaciones que la vida diaria les plantee.

El hecho educativo escolarizado, como todo proceso, tiene muchos factores, elementos y actores que confluyen de una u otra manera en su concreción, entre ellos destaca indiscutiblemente el peso que tiene la gestión, específicamente la directiva en su dimensión pedagógica, para el caso que ocupa este trabajo.

Casasús (1999) menciona que el modelo de gestión que utilice el directivo en una institución escolar conlleva de manera implícita un marco conceptual, el cual determinará las características que le imprima a sus funciones y las de cada miembro de la organización que dirige.

Por su parte, Sander (1990) presenta una clasificación muy clara de los tipos de gestión: una, centrada en la corriente funcionalista que comprende tres perspectivas, la burocrática, la idiosincrática y la integradora. La administración burocrática, considera a la escuela como un sistema cerrado de funciones o papeles a los cuales corresponden derechos y deberes institucionales. La administración idiosincrática, es aquella en donde el comportamiento organizacional enfatiza la subjetividad y las relaciones humanas para la satisfacción y actualización personal de los participantes, y finalmente: la administración integradora, propone que la acción integrada del grupo de trabajo facilita la mediación entre las expectativas burocráticas y las motivaciones personales.

De igual manera la corriente interaccionista de Sander (1990), concentra tres tipos de administración: presenta a la administración estructuralista que concibe a la organización como una totalidad estructural con distintas dimensiones o prácticas que reflejan una realidad caracterizada por un sinnúmero de contradicciones. La administración interpretativa, que propone la conciencia individual, el significado subjetivo y la acción humana, enfatizando la intencionalidad y la libertad en la educación y la sociedad como opuesta al determinismo económico y por último, la administración dialógica, la cual promueve la mediación concreta y sustantiva entre el sistema y la sociedad.

Por otro lado, García-Leyva (2000) plantea que la gestión educativa debe tender hacia el logro de los objetivos y metas educacionales, tomando como base los principios de la reingeniería y la reinención del gobierno, pero realizados desde un enfoque humanista con un soporte en principios del desarrollo humano.

En tanto, Pozner (1997) menciona que la gestión educativa supone la interdependencia de:

- A. Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos y sociales
- B. Prácticas de aula, dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno.
- C. Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas.
- D. Principios útiles para la acción.
- E. Múltiples actores, en múltiples espacios de acción.
- F. Temporalidades, personales, grupales y sociedades superpuestas y articuladas.

Por su parte, Frigerio (1997) divide la gestión escolar en cuatro dimensiones a saber, la:

Organizacional: Es el conjunto de aspectos que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. Se enfoca en: organigramas, distribución de área, división del trabajo, uso del tiempo y espacios.

Administrativa: Se refiere a la evaluación de las acciones que se toman y maneja la información de los recursos humanos y financieros de la institución.

En tanto, que la Pedagógica: Hace referencia a aquellas actividades que definen la institución educativa. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos; finalmente

La Comunitaria: Se refiere al conjunto de actividades que promueve la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones en la institución.

No obstante, la complejidad de la situación actual impide en muchas ocasiones, la aplicación conjunta de estas líneas de acción; y autores, tales como Sañudo (2001) puntualizan que se ve ausente la dimensión pedagógica dentro de las escuelas, pues se le da prioridad a las funciones administrativas, como la planificación de recursos humanos y financieros, en detrimento de las demás. Además, los objetivos son divergentes de acuerdo al nivel en el que se presentan; al sistema como tal, le preocupa la economía y la política: Mientras que a la escuela: la pedagogía y el aprendizaje, presentándose con ello una grave y aguda contradicción: pues debe verse como un todo orgánico, debidamente organizado, coherente y lógico (Pozner, 1997).

Es por eso que actualmente, se requiere que el modelo de gestión logre integrar de manera proporcional y de acuerdo a las necesidades de cada institución, las cuatro dimensiones propuestas por Frigerio. Esta afirmación se sustenta en lo establecido en la Declaración Mundial sobre Educación para Todos: Satisfacción de las Necesidades Básicas de Aprendizaje, publicada en Jomtien, Tailandia (1990); el cual que señala que el verdadero cambio educativo debe empezar siendo un cambio institucional, no sólo de planes y programas de estudio, sino de la organización y gestión del sistema en su conjunto.

García-Leyva (2000) plantea que la gestión educativa debe tender hacia el logro de los objetivos y metas educacionales, tomando como base los principios de la reingeniería y la reinención del gobierno, pero realizados desde un enfoque humanista, con un soporte en principios del desarrollo humano.

En este sentido, Sañudo (2001) señala las diferencias entre la gestión administrativa y la educativa; siendo esta última, en donde no pueden darse las condiciones de precisión y exactitud mecánica que la reingeniería pretende: ya que se trabaja con y para personas. En este mismo artículo, el autor, explica cómo se percibe el poder y cómo debe orientarse para que la gestión conduzca a la calidad, rescatando el papel del director como mediador del conflicto que puede y debe ser un agente para la mejora escolar.

Álvarez y Topete (2004) proponen un modelo basado en criterios e indicadores para evaluar la calidad y la gestión de las instituciones de educación básica. Con base en él se presenta un análisis del desarrollo histórico de la gestión en el mundo, y la situación actual en los países latinoamericanos.

La gestión educativa, se presenta como una línea de investigación reciente; fue a partir de los años 80's del siglo XX, que se conceptualiza como una "herramienta indispensable en el logro de la mejora educativa" (Castelán, 2003,p 97.). En realidad, el estudio de la gestión educativa va acompañado por un creciente debate epistemológico sobre sus fundamentos teóricos, sus enfoques metodológicos y sus aplicaciones praxiológicas.

En esta línea de análisis, la gestión escolar empezó a vincularse a la calidad de la educación cuando se comenzaron a cuestionar los resultados obtenidos en la investigación educativa, entre los años cincuenta y ochenta; relativos al influjo prácticamente "determinista" que ejercen las condiciones socioeconómicas y culturales externas en el aprendizaje de los alumnos.

En una investigación presentada por Bonilla (2001) con base en el proyecto: “La gestión en la escuela primaria” desarrollado por la Dirección General de Investigación Educativa Mexicana (DGEI) de la Secretaría de Educación Pública en 1997, se muestran algunas orientaciones para reformar la gestión escolar, así como la dinámica de la elaboración y revisión de proyectos escolares. En esta misma investigación; se explica que el proyecto descrito no alcanzó las expectativas que se tenían, pero sirve como referente de lo implementado hasta ese momento dentro de la política educativa mexicana.

Para el año 2000 la gestión escolar había venido ganando espacios y se situaba como uno de los contenidos a partir del cual se echaron a andar diversas iniciativas para su transformación con el propósito de mejorar la calidad educativa, en la mayoría de los casos. Así de 1993 al año 2007, encontramos antecedentes sobre este tema, que se diversifican en cursos de capacitación dirigidos a docentes y directivos escolares; edición y reproducción de materiales bibliográficos y audiovisuales elaborados para trabajar los contenidos de gestión escolar, enfocados hacia la mejora de la calidad educativa.

También se observa la realización creciente de eventos: conferencias, mesas redondas, encuentros y otros relacionados con temáticas de gestión escolar; además del diseño e implementación de programas y proyectos estatales y locales para apoyar a los planteles en la transformación de la gestión escolar. A continuación se describen algunos:

El Consejo Nacional Técnico de la Educación, entre 1992 y 1993, hizo énfasis en la gestión del plantel. Esboza la gestión escolar como un elemento que permite construir una nueva relación entre la escuela y la sociedad sustentada en

la mejora educativa de la institución. Esta iniciativa se concretó en la producción de materiales para la reflexión dirigidos a directores y maestros. Cabe señalar que uno de sus componentes esenciales, por lo inédito, fueron los “Perfiles de desempeño académico” como el referente al que debía aspirar una escuela en la formación de sus estudiantes. Estos materiales se difundieron a través de la mayoría de los Consejos Técnicos Estatales de la Educación y se obtuvieron resultados favorables al realizar dicha aplicación.

En Guanajuato, durante 1995 y 1998, se impulsó un proceso para establecer la cultura de la planeación y la evaluación en las escuelas sustentado en las nociones de calidad planteadas por Sylvia Schmelkes (1997). Su implementación fue basada en la gestión escolar como eje fundamental del trabajo “Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas” (1996). Si bien, no se vislumbraron resultados de manera inmediata, lo que se pretendía era: fortalecer las nociones de gestión escolar para brindar resultados a largo plazo.

Por otro lado, en Coahuila, entre 1995 y 1997, surge una iniciativa sustentada en las nociones de calidad de Schmelkes; se desarrolla en una muestra reducida de planteles educativos, la recuperación de los aprendizajes obtenidos en entidades que ya habían cursado una experiencia similar. La cercanía de especialistas en gestión escolar y el diseño de una interesante y sostenida capacitación dirigida a directivos y docentes de los planteles participantes, constituyeron un aporte para la mejora en la calidad educativa.

Así mismo, en Colima ,durante el periodo de 1996-1997, la iniciativa que fue impulsada desde la administración, como una acción estratégica de la política educativa; situación que junto con la conformación de un equipo de académicos y

el diálogo con especialistas favoreció el diseño del “Proyecto Escolar Colima” (1997), con planteamientos sobre la necesidad de instalar la cultura de trabajo colegiado, la planeación y la evaluación de la gestión escolar; por lo que mediante el apoyo de folletos, sus autores capacitaron por periodos sostenidos a docentes de poco más de 20 escuelas de manera conjunta.

La anterior, fue una experiencia interesante que favoreció la integración y formación en la acción de un equipo de trabajo que más adelante se incorpora a un proyecto federal. Cabe destacar que las escuelas que llevaron este proyecto a cabo, destacaron con los mejores resultados en “La Olimpiada del conocimiento” (1997).

Por otro lado, Los Programas Compensatorios PAREIB de 1995 a 2008 promovieron la asignación de recursos financieros a través del componente Apoyo a la Gestión Escolar (AGE) controlados y asignados por los padres de familia para estimular el desempeño de los profesores y la mejora de las instalaciones educativas. Más adelante, mediante procesos de capacitación de parte de las supervisiones escolares se promovió el diseño de un proyecto escolar basado en las dimensiones de la gestión escolar, que fortaleció el trabajo y calidad brindada en las instituciones escolares.

“La gestión en la escuela primaria”, de 1996 a 2001, fue un proyecto de innovación e investigación diseñado y desarrollado por la Dirección General de Innovación Educativa (DGIE) con dos propósitos: a) identificar los factores asociados a la gestión escolar que obstaculizaban el logro de los propósitos educativos, y b) promover una estrategia de capacitación con base en la reflexión colectiva y sistemática de los profesores sobre los problemas educativos y sus

causas, así como el diseño de alternativas para superarlos aprovechando los espacios de Consejo Técnico Escolar.

Este proyecto, se llevó a cabo en veinte entidades mediante el establecimiento de un convenio de colaboración con sus autoridades educativas y la asignación de presupuesto federal adicional a los recursos regulares de la entidad. Contó con investigadores educativos como asesores externos. Desarrolló capacitación por periodos sostenidos y de manera diferenciada por funciones, dirigida a los equipos técnicos estatales y a directivos y docentes de las escuelas participantes. Gracias a ello se obtuvieron resultados significativos por medio de los cuales se implementaron estrategias para la mejora de la gestión escolar y la calidad educativa.

Una investigación realizada en el año 2012 por la Universidad de Concepción en Chile, en donde se trabajó con una población de 121 directores de establecimientos educativos vulnerables, mostró que la mayoría de los problemas que enfrentan esos centros escolares son atribuibles a factores y actores externos no asociados directamente al proceso de aprendizaje y la enseñanza en el aula. En esta investigación se indica, principalmente, que dada la multiplicidad de tareas que se presentan en los establecimientos educacionales, el director debe asumir por necesidad y/u obligación, labores que están circunscritas a su competencia, destinando tiempo a estas y restando tiempo a los procesos de gestión.

La causa de esto puede ser la escasez de personal; personal con pocas competencias y/o un liderazgo demasiado personalista y autoritario que limita la delegación de tareas a los subalternos, o posibles conflictos de rol en los cuales

no están claros los distintos “papeles” que cada sujeto cumple al interior de las organizaciones y las tareas que competen a cada uno; teniendo como consecuencia un efecto negativo en la calidad del servicio educativo y en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Es importante señalar que gracias a la gestión del director, debe facilitársele al docente las herramientas para desarrollar eficazmente su labor dentro del aula; fomentando de esta manera su papel de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve. Al promover la reflexión sobre la práctica pedagógica, se debe procurar que el personal docente y el directivo tengan una apreciación y conocimiento fundamental de la política, filosofía, objetivos y metas de la educación; así como velar por el efectivo cumplimiento de sus roles de mediador, orientador, promotor social, investigador y director.

Este argumento se ve plasmado en una investigación Boliviana realizada en el año 2008 por parte de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB) , la cual muestra inconsistencias entre los 84 docentes y 12 directivos que participaron en esta investigación: referente a las funciones gerenciales del director en las escuelas bolivianas de la Parroquia Alonso de Ojeda. Este estudio señala que el personal directivo de las instituciones educativas, al actuar de manera incoherente en su gestión gerencial, por desconocimiento o por falta de iniciativas en la aplicación de las funciones de la administración y de la gerencia, pueden generar problemas organizacionales afectando la eficiencia y calidad del servicio educativo que prestan.

Las primeras investigaciones realizadas entre 1930 y 1940 partían de la creencia que los líderes no se hacen: nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada, y buscaban enlistar dichas características. Más adelante, Kurt Lewin (1973) establece tres tipos de liderazgo encaminados al ámbito educativo:

- El liderazgo autoritario. En este tipo el líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.
- El liderazgo democrático. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
- El liderazgo "laissez faire". El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

Dentro de todas las clasificaciones y modelos de liderazgo que se mencionan en este artículo, cabe destacar cómo Harrys y Chapman (2002) mencionan que el liderazgo distribuido, aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles.

Este planteamiento supone una redefinición del papel del director, quien en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Implica igualmente, un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación basada en el centro; estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica.

En esta lógica, los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela. Esta visión supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión y genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.

Un centro se desarrolla cuando incrementa los aprendizajes de sus alumnos, reuniendo la labor en el aula y conjunta del centro. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes.

En el simposio “Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las instituciones educativas” presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE- Granada, España en diciembre del 2012, se relaciona la calidad de las instituciones educativas con el ejercicio práctico del liderazgo pedagógico o educativo de tales instituciones. En él, se muestra cómo las instituciones educativas ponen de manifiesto que la calidad de la educación constituye una unidad en sí, cuyos componentes actúan dentro de un sistema compacto.

Dos de los componentes que se consideran predictores de la calidad educativa son: la gestión de recursos y el liderazgo pedagógico. El primero, hace referencia a la utilización de los recursos materiales y del personal de la institución, así como a la funcionalización de los elementos de organización estratégica que definen una determinada institución educativa: la gestión de

recursos materiales, la optimización de recursos humanos y la organización estratégica.

Por su parte, el ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado a diferentes niveles, tales como el del director, el docente, e incluso un alumno con su grupo de compañeros. El liderazgo educativo nunca ha de perder de mira la promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución -o de aquellos sobre los que ejerce su actuación, orientadas a lograr una educación de calidad preferiblemente dentro de un enfoque de calidad total o integral.

En el artículo “Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural”, publicado en 2008 como parte de una investigación más amplia, realizada por la Universidad de Granada, España, se muestra la importancia del liderazgo de los directivos como uno de los elementos que contribuyen a la calidad de la educación; A través de un cuestionario aplicado a directores de planteles educativos en el que se analiza la acción de los directivos con relación a la planificación y estrategia, el personal, los colaboradores y recursos, los procesos y los resultados.

En este trabajo, se concluye que el gestor o director gerencialista, es una persona imitativa con falta de visión de futuro, centrado en el control, es una persona que administra, acepta las cosas como son y están.

Sin embargo, el director líder, es él mismo; es original, no imita, es innovador, creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela y logra alcanzar la calidad educativa a través de las acciones realizadas en conjunto con su equipo

de trabajo y docentes de la institución, logrando no solamente la calidad educativa, sino también el impacto en el medio social en que se encuentra el centro educativo.

Descripción del contexto

Social y escolar.

Cada espacio y cada escuela presentan características que la definen y la hacen única en base a ciertas características, tales como: organización, espacio, infraestructura, planificación, contexto social, personal docente y liderazgo. Partiendo de esto, la presente investigación muestra las características de dos instituciones educativas diferentes, con la finalidad de entender la influencia que tiene la gestión escolar en cada una de ellas sobre el desempeño docente.

Las escuelas primarias de organización completa, cuentan con un director y un maestro para cada grupo; se encuentran agrupadas en zonas escolares, siendo éstas las unidades básicas de administración, ya que están a cargo de supervisores a quienes cada escuela debe rendir cuentas (Antúnez, 1997).

De esta forma, la OCDE (1997) menciona que la supervisión escolar, es una especie de puente entre las escuelas y las autoridades educativas, con el fin de asegurar el cumplimiento de los planes de estudio y el calendario escolar; además, supone dar asesorías de corte académico al personal docente para el mejoramiento de las prácticas educativas en el aula por medio de consejos técnicos escolares y capacitación continua.

Partiendo de esto, las instituciones de educación primaria en las que se realizó la presente investigación, se ubican en diferentes sectores de la ciudad y forman parte de zonas escolares distintas:

1.- La Escuela Primaria “Estado de Tamaulipas”, turno matutino (E 1) se encuentra ubicada en la Col. Manuel A. Ravize, en la Calle Álamo y Pino s/n, con el C.P 87170 de Ciudad Victoria, Tamaulipas. Su clave de centro de trabajo es: 28DPR0076S de la zona escolar 118, perteneciente al sector educativo No. 22. Es dirigida por un profesor que cuenta con clave de director y tiene estudios de normal básica en educación primaria, con una antigüedad de 33 años de servicio docente (D1).

Esta escuela se encuentra ubicada en la periferia de la ciudad y posee algunas características bastante notables: el nivel de estudios de la mayoría de los padres de familia sólo llega a secundaria terminada; muchas de las familias sufren de desempleo y por lo tanto sus recursos e ingresos son bastante limitados. Por otro lado, se presentan marcados índices de delincuencia en la comunidad circundante; en este sentido, se puede decir que el contexto socioeconómico es altamente desfavorable para el desempeño de prácticas docentes y de gestión óptimas.

Cabe mencionar que la institución fue fundada en el año de 1988, por la necesidad de cubrir la demanda educativa que se tenía en esa área. Dadas las condiciones actuales del funcionamiento, organización y ubicación, este centro educativo se encuentra dentro de la categoría de urbano. Cuenta con una organización completa en cuanto a los grados, ya que atiende alumnos de 1° a 6°; teniendo una matrícula de 400 alumnos aproximadamente. Para atender la

cobertura de su población educativa, su infraestructura está dotada de 4 edificios, los cuales dan un número total de 17 recintos.

Del total de aulas mencionadas; una, se ocupa para la dirección de la escuela, otra para el área de cómputo, una para la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) y otra más para la supervisión escolar que reside dentro de la institución escolar; existen tres grupos de 1°, y dos grupos de 2°,3°,4°,5° y 6°, dando un total de 13 grupos escolares. Se cuenta con una cancha techada, baños, así como una explanada cívica y una gran extensión de área verde.

La infraestructura pierde importancia si no se tiene objetivamente establecida la misión de la escuela: satisfacer la demanda de servicio a la comunidad, a la población en edad escolar y desarrollar las competencias establecidas en los planes y programas de educación primaria. Ofrecer un servicio educativo de calidad, para desarrollar en los alumnos, el máximo de sus capacidades cognoscitivas, habilidades, actitudes y valores.

La visión que guía el trabajo docente en esta institución, plantea que se perciba una renovación en cada maestro, que se trabaje con entusiasmo, que los espacios áulicos sean atractivos y participen activamente docentes y alumnos. Que el director y docentes dominen los planes y programas para lograr los propósitos que ahí se establecen: como lo es el fomento del pensamiento analítico y reflexivo en el educando.

Para cumplir con la visión y misión antes mencionadas, algunos de los programas que se desarrollan dentro de la institución son los siguientes: “Escuelas de Calidad”, “Ver Bien para Aprender Mejor”, “Programa Nacional de Lectura”,

“Programa Nacional de Valores”, “Reforestación”, “Programa de Inglés en Educación Primaria” y “USAER”.

Es importante destacar que la atención que le brindan los padres de familia a sus hijos en cuanto a sus tareas y demás áreas de cuidado y protección, es escasa; en razón de que quienes tienen empleo se encuentran trabajando en maquiladoras la mayor parte de su tiempo: situación que propicia el que los procesos educativos de sus hijos, recaigan en gran parte sólo en la función del docente como eje central del aprendizaje del alumno.

2.- La Escuela “Club de Leones” turno matutino (E 2) se encuentra ubicada en la calle 10 y 11 Anaya, s/n de la Col. Morelos, Zona centro, C.P. 87050 de Ciudad Victoria, Tamaulipas; su clave de centro de trabajo es 28DPR1142H de la zona escolar 153, pertenece al sector educativo No. 10. Es dirigida por una profesora que cuenta con clave de director y tiene como preparación de estudios normal básica terminada, como licenciada en educación primaria. También una licenciatura en español de la Escuela Normal Superior de Tamaulipas; actualmente cuenta con una antigüedad de 25 años de servicio docente (D2).

La situación vivida en la segunda escuela que participó en esta investigación es diferente. En cuanto a la primaria “Club de Leones”, turno matutino (E2) está ubicada en la zona centro de nuestra ciudad, distinguiéndose por un contexto socioeconómico y cultural alto, dado que los padres en su mayoría, tienen estudios terminados de licenciatura o ingeniería y en algunos casos posgrados; cuentan con un empleo estable, y sus recursos son buenos; además de que, en los alrededores se vive un ambiente tranquilo y de gran movilidad vehicular.

La Escuela “Club de Leones Matutina” fue fundada gracias al altruismo de los Socios del “Club de Leones”, de ahí su nombre. Este organismo dado su alto espíritu de servicio y viendo la necesidad de una escuela primaria en la Colonia “Morelos” en el sector norte de la ciudad (en ese tiempo), se propusieron construirla; y así fue, como bajo la presidencia del Ing. Tabaré Morales Martínez se inició la obra para tan noble fin en un terreno donado por la Sra. Laura Sierra de González. Con el transcurso del tiempo, la escuela llegó a contar con 15 aulas que alojaban a 1300 alumnos y por considerarlos de provecho las autoridades educativas ordenaron formar dos turnos.

La escuela cuenta con una organización completa de los grados, ya que atiende alumnos de 1° a 6°, teniendo una matrícula de 520 alumnos aproximadamente; en infraestructura tiene 5 edificios entre los cuales dan un total de 22 aulas.

Actualmente del total de aulas; una, se ocupa para la dirección de la escuela, otra para el área de cómputo, una para USAER y otra más como auditorio. Existen tres grupos para 1°, 2°,3°,4°,5° y 6°, dando un total de 18 grupos escolares. Se cuenta con una cancha techada, baños, así como una explanada cívica y jardineras que fungen como áreas verdes.

Teniendo los recursos materiales adecuados para brindar un servicio educativo, la Misión de la escuela es: ofrecer condiciones necesarias para elevar la calidad de la educación con equidad y justicia que conduzcan al alumno a un desarrollo integral, así como a la búsqueda autónoma y sistematizada del conocimiento en un marco de valores; satisfaciendo las necesidades educativas de la comunidad, aprovechando todos los recursos humanos y materiales en una

organización comprometida y calificada; propiciando un crecimiento continuo y sostenido.

La Visión de la institución menciona: ser una institución que proporcione una educación de calidad, organizada, con un alto nivel de eficiencia; donde existe un personal directivo, docente, administrativo y personal de apoyo, calificado, responsable y comprometido con proyección y participación de la comunidad; logrando que los niños desarrollen competencias congoscitivas cimentadas en los cuatro pilares de la educación, como medio fundamental que les permita aprender permanentemente y de manera autónoma en un ambiente de valores humanos para aplicarlos eficientemente en la solución de problemas cotidianos a lo largo de su vida.

Algunos de los programas que se desarrollan dentro de la institución son los siguientes: “Escuela de Calidad”, “Ver Bien para Aprender Mejor”, “Programa Nacional de Lectura”, “Programa Nacional de Valores”, “Reforestación”, “Programa de Ingles en Educación Primaria”, “USAER”, “Incubando Genios”, “Rincón de Lecturas”, “Rincón de Matemáticas”, etc., permitiendo con ello mejorar la calidad de la educación de los alumnos de manera integral.

En comparación con la otra escuela participante en esta investigación, en la Escuela Primaria “Club de Leones Matutina”, la gran mayoría de los padres de familia brindan apoyo a la institución en las diversas actividades que se realizan para la mejora de la escuela. El apoyo que les dan a los educandos es notable; ya que en su mayoría, se percibe la atención al auxiliarlos con tareas, diversos trabajos o simplemente: estar al pendiente del desempeño diario de sus hijos en la escuela. Periódicamente se realizan conferencias para padres de familia sobre

temas como adicciones, sexualidad, violencia, etc., contando con una asistencia considerable. Así mismo la presencia de los padres se ve a diario al ser auxiliares viales en la hora de entrada. Esta actividad se rola a todos los grupos dos ocasiones al año y todos participan de manera positiva, impactando no solamente en una actividad de la escuela, sino también en la vialidad de la comunidad.

Educativo.

El gran cambio educativo, como en la mayoría de los aspectos de la vida de México se dio en la época posterior a la Revolución Mexicana, con la proclamación de la Constitución en 1917 de la cual se desprenden 136 artículos y 19 transitorios que hacen alusión a las garantías, derechos y obligaciones de los mexicanos.

El Artículo Tercero Constitucional aborda el aspecto educativo en su totalidad, enmarcando las condiciones filosóficas, organizativas y legales del funcionamiento de las escuelas. Se señala que la educación debe promover el desarrollo armónico de los seres humanos, con el fin de enaltecer sus facultades, fomentando el amor a la patria, para formarlos como ciudadanos críticos, reflexivos y nacionalistas, en un marco de justicia social y equidad. (CPEUM, 1917)

De esta manera, en la Ley General de Educación, como marco regulatorio, se concibe a la educación como un proceso constructivo y permanente, en el cual se siguen las acciones necesarias para lograr formar personas con las características señaladas arriba. (LGE, 1993)

El Sistema Educativo Mexicano (SEN) cuenta con una estructura debidamente organizada dentro de la cual, diversos actores académicos y administrativos se desenvuelven para hacer funcionar tan complejo aparato del estado. El SEN, está compuesto por los tipos: Básica, Media Superior, Superior, estructurados a su vez, en niveles y modalidades.

En este sentido la Ley General de Educación Básica, nos dice que ésta se encuentra integrada por la educación preescolar, la primaria y la secundaria, actualmente de carácter laico, obligatorio y gratuito en el ámbito oficial o público; siendo la primera, la más reciente en adquirir esta característica. Los tres periodos del nivel son consecutivos y reúnen a la mayor parte de los estudiantes que conforman la matrícula del Sistema Educativo. Esto se ve plasmado en los resultados definitivos del Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos de Educación Básica y Especial (CEMABE) realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que tuvo su periodo de levantamiento del 26 de septiembre al 29 de noviembre del 2013. En él se demuestra que de los 236,973 centros de trabajo censados, 87.6%, es decir 207,682, son escuelas de educación básica y especial y 12.4% son otro tipo de centros de trabajo. Del total de escuelas censadas, 86.4% son de carácter público y 13.6% son privadas. Por nivel escolar, la distribución de planteles fue la siguiente: preescolar, 40.1%; primaria, 42.5%; secundaria, 16.7% y centros de atención múltiple, 0.7 por ciento. (INEGI, 2013)

Esta clase de estudios demográficos ayudan a saber cuántas personas tienen acceso a la educación y que el estado brinda así, la cobertura, eficacia, eficiencia y calidad que darán soluciones a los problemas a los que se enfrenta la educación en México.

Se ha puesto gran atención a la búsqueda de soluciones posibles a los problemas que se presentan en las escuelas mexicanas, como la deserción, los bajos resultados de aprovechamiento y la desigualdad. Se retomó de manera muy seria la implementación de estrategias que aseguren la calidad educativa; entendida como “un proceso constante y permanente porque es total, y como tal está en todas las partes del proceso educativo” (Schmelkes, 2000,p.50); esta calidad permitirá erradicar los problemas antes mencionados.

Para entender cómo es posible brindar una educación de calidad, se han realizado diversas investigaciones en México, que dejan clara la influencia que el ambiente en el que se encuentra inserta la escuela ejerce sobre ella, de tal manera que se convierte en una variable principal en el análisis del desempeño de cualquier institución educativa (Schmelkes, 2000).

Con el fin de incrementar la calidad y desempeño de sus instituciones, la SEP ha implementado el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), que “apuesta a insertar un nuevo modelo de gestión que transforme la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas que voluntariamente se incorporen al programa” (Álvarez, 2003, p 81.).

El PEC tiene como objetivo principal contribuir a mejorar el logro educativo en los alumnos de las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el programa, mediante la transformación de la gestión educativa considerando que la participación de los equipos de supervisión, directivos, maestros, alumnos y padres de familia es indispensable para formar una auténtica comunidad escolar, la cual tendrá la capacidad de identificar sus necesidades y problemas, así como las metas realizables dirigidas a mejorar la calidad del servicio educativo.

Delimitación del problema

México se ha enfrentado a lo largo de su existir a una gran serie de conflictos educativos que han puesto a prueba el sistema educativo. En la actualidad esos problemas no han sido resueltos por completo, a pesar de las medidas que el estado ha tenido a bien implementar; las cuales, de manera general se concentran en programas remediales, que intentan disminuir las consecuencias de una planeación, que no cubren las necesidades de los procesos pedagógicos que se necesitan para brindar una educación de calidad en las instituciones educativas (Ornelas, 1998).

A pesar de que se han implementado pruebas para evaluar y, por ende, intentar mejorar la calidad educativa en México como lo son: el Programa para la Evaluación Internacional (PISA), los Exámenes de la Calidad y el Logro Educativos (EXCALE) y la Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) éstas medidas siguen arrojando datos que evidencian resultados insuficientes y se sigue buscando en qué se debe mejorar.

Partiendo de esto, es innegable la importancia de la figura del director escolar, ya que dada la estructura organizativa, entre otras cosas, lo centran como actor principal que marca la diferencia como agente de cambio dentro de la institución educativa.

Elizondo (2001) menciona que con frecuencia los directivos se ocupan sólo de cumplir responsabilidades administrativas y descuidan sus labores como líderes pedagógicos ya que no dan la importancia adecuada a las actividades que impacten en los procesos de mejoramiento del desempeño docente.

Administrar una comunidad escolar es un trabajo importante y las tareas que deben llevarse a cabo no pueden considerarse intrascendentes. Sin embargo, si un directivo no le toma la importancia al liderazgo pedagógico seguramente será absorbido por cuestiones administrativas. Por tanto, hasta que la práctica del liderazgo llegue a ser un hábito, el directivo que desee ser un líder eficaz deberá planificar, teniendo en cuenta las características de su institución y contexto escolar.

Gracias a visitas constantes a las dos instituciones escolares (E1 y E2) en las cuales se destacó, por medio de la observación no participante, que la problemática presente en dichas instituciones de educación primaria, es que los directivos le brindan más importancia a las actividades administrativas, culturales y organizacionales de los planteles, dejando a un lado las actividades pedagógicas, es así como se percibe carencia en la dimensión pedagógica de la gestión escolar y por consecuencia se afecta el nivel y calidad educativa de la institución.

Esto, se refleja en el desempeño de los alumnos durante el ciclo escolar educativo, bajando los niveles de aprovechamiento escolar y afectando los procesos didácticos del docente en el aula y por consecuencia: los procesos de enseñanza aprendizaje que afectan directamente al nivel educativo que se proporciona en la institución.

Con el propósito de corroborar o reflejar lo observado, se aplicaron una serie de cuestionarios a los docentes en los que se les cuestiona acerca de los tiempos en que son asignadas las diferentes actividades de la escuela, tanto pedagógicas, como culturales, administrativas, etc., Así mismo, se tocaron

aspectos como el ambiente escolar y la relación que existe entre los compañeros del centro de trabajo.

Basándonos en lo anterior, se puede fundamentar el problema detectado el cual presenta carencia en las dos instituciones escolares de la presente investigación (E1 y E2) en la gestión escolar, específicamente en la dimensión pedagógica no desarrolla la mejora del desempeño docente y por consiguiente, al aumento de los procesos didácticos en el aula y el nivel educativo en los educandos en la institución educativa que impacta directamente en la calidad educativa brindada.

En este sentido, la presente investigación parte de la evaluación de la gestión escolar en su dimensión pedagógica, como un eje central de trabajo y funcionamiento de las escuelas de educación primaria hacia la mejora de la calidad educativa, objeto de estudio de esta investigación.

Es así como se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el papel de la gestión escolar como medio para incrementar la calidad de las instituciones públicas de educación primaria?

¿De qué manera se puede incrementar el liderazgo pedagógico y el aprovechamiento escolar por medio de la gestión escolar, en una institución educativa?

¿Qué medidas se deben desarrollar de la gestión escolar, para obtener resultados educativos que se reflejen en los procesos de enseñanza aprendizaje de los educandos?

Justificación

El concepto de gestión escolar incluye múltiples aspectos de la vida cotidiana de la escuela. Lo que hacen el director, los docentes, las relaciones que establecen entre ellos, con los padres de familia y miembros de la comunidad; los asuntos que abordan y la forma en la que lo hacen; todo ello, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido y significado singular a su acción, pues contiene normas, reglas, conceptos y representaciones que se crean y recrean en la cotidianidad escolar.

La responsabilidad de coordinar el proceso de planeación y análisis de la gestión es del director de la escuela y del colegiado docente; sin embargo, el director ha de asumir la iniciativa con base en una perspectiva clara sobre qué acciones realizará en las actividades colegiadas. También ha de prever cómo y cuándo se desarrollarán las actividades, considerando el conjunto de las ya establecidas en la institución para mejorar los procesos de calidad.

En la actualidad la calidad es una necesidad imperante en cualquier organización, con mayor razón en las educativas, debido al impacto social que éstas tienen al cumplir con su función formadora de ciudadanos (Namo de Mello, 1998). Mientras que la educación impartida en las escuelas no cumpla con la calidad requerida, su función formadora no se llevará a cabo.

Las escuelas que se consideran de calidad, tienen una forma especial de ser, de pensar y de actuar; una cultura que necesariamente está conformada por un compromiso de los docentes y de la comunidad escolar en su conjunto; un buen clima escolar y de aula que permite que se desarrolle un adecuado trabajo

de los docentes y un entorno agradable para el aprendizaje dirigido por el director de la institución como eje central y líder de la gestión que se realiza.

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 (Sañudo, 2001).

Es imprescindible determinar cuáles son las necesidades de formación que presentan para que sean capaces de cumplir con todas las tareas que se le encomiendan, utilizando el tiempo de forma efectiva y priorizando correctamente sus acciones (Cantón, 2007).

Actualmente, los cambios más recientes en la política educativa mexicana derivados de la Alianza para la Calidad Educativa (2008) hacen pensar en la posible inclusión de la preparación formal para los directores escolares, además de un sistema de selección que incluya aspectos académicos y pedagógicos como primer rubro. Partiendo de esto para conocer la realidad de las escuelas y el trabajo de gestión escolar que se debe de realizar en ellas.

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”. Para que este grupo de acciones tengan impactos positivos en la educación y servicio prestado por la institución, es necesario saber qué se hará y cómo se logrará mediante una planeación de dichas actividades.

Es por eso que la planeación es un elemento primordial en el desarrollo de la gestión escolar; el uso de una metodología para el diseño de un plan de trabajo escolar, debe considerar el análisis y la reflexión permanente del ejercicio docente en los múltiples aspectos y asuntos de la vida cotidiana de la escuela.

Es por ello que la Gestión Escolar pone énfasis en la metodología para el diseño de la planeación estratégica escolar, considerando las dimensiones de la gestión de la escuela. El enfoque de la gestión escolar estratégica, se fundamenta en las acciones que desarrolla la institución para orientar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, acorde con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores escolares; implica la habilidad para determinar la filosofía, valores y objetivos de la misma y para encaminar las acciones de los actores hacia el logro de los objetivos.

Supone además la capacidad para proyectar la escuela a largo plazo y para desarrollar los mecanismos que permitan organizar a los actores y los recursos para el logro de esa visión.

Partiendo de esta perspectiva teórica y esta problemática hemos determinado realizar la presente investigación, basándonos en cómo influye la gestión escolar que ejercen y aplican los directivos en las instituciones educativas de educación primaria desde la perspectiva docente directamente en los procesos pedagógicos y resultados de enseñanza aprendizaje que tienen las instituciones antes mencionadas (E1, E2).

En base a esto se planea desarrollar un curso taller para el mejoramiento del desempeño docente enfocado específicamente en la dimensión pedagógica de

la gestión escolar que se aplicará directamente en las instituciones antes mencionadas que presentan esta problemática.

Con lo anterior, se busca influir no solamente en la dimensión organizacional o administrativa, sino en la pedagógica, para que desde el modelo de gestión utilizado se pueda impactar de manera positiva en el desempeño docente y por ende en el aprendizaje de los alumnos, sus resultados en las evaluaciones y la calidad educativa que se les brinda.

Objetivos

La presente investigación tiene como objetivos:

Conocer y evaluar el papel de la gestión escolar en la calidad educativa de las escuelas primarias: “Estado de Tamaulipas, turno Matutino” y “Escuela Club de Leones, turno Matutino”, ubicadas en Ciudad Victoria, Tamaulipas.

Favorecer el desarrollo de las prácticas de gestión escolar de los directivos en las instituciones educativas, enfocadas en la dimensión pedagógica.

Propiciar la mejora del desempeño docente y los resultados en los procesos de enseñanza aprendizaje de los educandos.

Capítulo 2. Marco teórico

Con el objetivo de sustentar teóricamente el presente proyecto de investigación, se expone el resultado de una revisión de la bibliografía nacional e internacional acerca de la gestión y la calidad educativa, de tal manera que se llegue a contar con los elementos necesarios para conocer el tema a profundidad.

Se da inicio con una descripción general del Sistema Educativo Mexicano, con el fin de brindar al lector un panorama de la educación en el país, así como de los distintos actores que intervienen en los centros escolares y la posible relación que tienen con la gestión y la calidad educativa. De igual forma, se incluyen las aportaciones del marco legal educativo y la política nacional en este rubro. Se especifica, acerca del Programa de Escuelas de Calidad, el cual ha sido el principal promotor de la gestión integral orientada hacia la calidad de las escuelas primarias mexicanas.

Hacer mención tanto de la calidad educativa como de la gestión escolar, y el recorrido histórico que éstas dos han tenido dentro del desarrollo de nuestro país, le brinda el soporte teórico a nuestra investigación, fungiendo como la médula de dicho documento. Cabe hacer mención que ambos conceptos provienen de la esfera empresarial y sin embargo en la actualidad se han convertido en factores clave de la reforma educativa mexicana.

Educación primaria

El Sistema Educativo Mexicano, cuenta con una estructura muy compleja dentro de la cual diversos actores académicos y administrativos se desenvuelven para brindar el servicio educativo. Está compuesto por la Educación Básica, Media

Superior, Superior y además de la Educación para Adultos e Intercultural Bilingüe (antes educación indígena).

La Educación Básica, ocupa el interés de este proyecto y está integrada por la educación preescolar, la primaria y la secundaria, actualmente de carácter obligatorio y gratuito, siendo la primera la más reciente en adquirir esta característica. Los tres niveles son consecutivos y reúnen a la mayor parte de los estudiantes mexicanos.

De acuerdo con Isaías Álvarez y Carlos Topete (2004) la educación básica se puede plantear desde dos perspectivas: un concepto tradicional, en donde se visualiza como una etapa propedéutica para los grados superiores, y que debe ser integrada de forma lineal y administrativa; y otro alternativo, que concibe a esta etapa educativa de una forma dinámica y flexible, que pretende la formación integral de las personas, que conjunte contenidos propedéuticos con habilidades, valores y actitudes. Se considera al último concepto, como más pertinente dadas las condiciones de vida actual; pues es una visión que pretende atender a las necesidades de los ciudadanos contemporáneos.

Descripción general de la organización del nivel de educación primaria

A continuación, se presentan los elementos que integran a la educación primaria en México, con la finalidad de brindar al lector una panorámica general que contextualice la problemática central del proyecto: la gestión y la calidad educativa. Se hace especial mención en la educación primaria, ya que es el periodo de la educación básica con mayor duración y en el que se desarrolla la presente investigación.

Características del centro escolar

Para definir a la escuela pública, Moncayo (2006), señala que es aquella creada y sostenida por el Estado. La escuela es más que el edificio en donde se llevan a cabo las clases, es “el conjunto de relaciones entre las personas que en ella participan de manera diferenciada, pero sin cuya eficaz concurrencia es imposible lograr la finalidad de la enseñanza” (Martínez, 2006, p. 39). De tal forma, que lo más importante del centro escolar son las personas que conviven en él, los actores que le dan vida al fenómeno educativo.

Es fundamental, que la escuela sea reconocida como un centro académico, un espacio de aprendizaje y desarrollo no sólo para los alumnos, sino para todos los personajes que se desenvuelven en ella. De acuerdo con Uribe (2005), la escuela del siglo XXI, es definida como una organización abierta a la comunidad; siendo esta característica a la que se apuesta en los nuevos proyectos y programas implementados a raíz de las necesidades de la sociedad actual.

El papel de los alumnos de educación primaria

La educación primaria es la etapa intermedia del nivel de educación básica en México, pues tiene como antecedente a la educación preescolar, recientemente de carácter obligatorio, en donde se pretende desarrollar en los niños habilidades psicomotoras, psicológicas y de socialización, a través del programa basado en competencias.

Esta etapa final de la educación básica está representada por la secundaria, la cual se rige por el nuevo Plan de estudios 2011 de Educación Secundaria y se encuentra fundamentado en la promoción de competencias.

Las edades de los alumnos que cursan la educación primaria oscilan entre los seis y los quince años, y antes de ingresar al nivel, ya cuentan con un antecedente académico: los estudios del preescolar y el contexto socio-familiar en el que se desenvuelven.

Gracias a esto, los alumnos ingresan a la primaria con ciertas competencias desarrolladas que les permiten estar en condiciones de adquirir la lecto-escritura y el razonamiento matemático, principalmente.

El papel de los docentes en la gestión escolar

El actor escolar que se encuentra en relación directa con los alumnos y con su proceso de aprendizaje, es el docente, él es el responsable de dar seguimiento a los programas de estudio, orientando las actividades hacia el logro de los propósitos educativos del nivel.

El Artículo 21 de la Ley General de Educación estipula que el docente es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo y de igual forma señala las obligaciones del sistema educativo mexicano como ofertador de empleo para los maestros.

En la nueva cultura escolar, floreciente a partir de la década de los noventa, se propone una visión más amplia de los conceptos de calidad y gestión, se pretende que los docentes jueguen un papel más dinámico dentro sus escuelas, de manera que no estén esperando las respuestas a sus problemas desde fuera, sino que sean ellos mismos quienes propongan las posibles vías de solución, “participando activamente desde y en su propio contexto” (Murillo, 2003, p.2). Por sencillo que se lea, éste es un paso definitivo en la reforma escolar en cualquier contexto; además, de que requiere de una profunda preparación y concientización

de los miembros partícipes de las reformas; quienes, generalmente, no reciben cordialmente los cambios impuestos verticalmente y para los cuales su opinión no fue requerida.

Si se pretende formar una cultura escolar con nuevas características y con la intención de generar cambios reales y duraderos, se cree necesario iniciar los cambios desde la base, escuchando y atendiendo las propuestas de los maestros que cotidianamente enfrentan las dificultades que otros sólo ven en números, y casi nunca en imágenes.

El directivo escolar y su participación en la gestión escolar

El personal directivo de las instituciones de educación primaria, juega un papel fundamental dentro del funcionamiento regular de las mismas, ya que debe conducir a la escuela hacia el logro de los propósitos designados por la política educativa nacional.

Desafortunadamente, en México, las personas que llegan al cargo de directivos no pasan por un proceso de formación profesional específica (Badillo, 2005), además de ser seleccionados por poseer características que no tienen gran relación con sus aptitudes para la dirección, sino con la antigüedad laboral adquirida.

El ascenso a un puesto de dirección sucede comúnmente cuando los docentes poseen una larga trayectoria, de por lo menos veinte años de servicio, de tal suerte que son pocos los años que restan para ejercer la dirección, y cuando logran la experiencia suficiente para manejar la labor de forma adecuada: generalmente llega el tiempo de su jubilación.

A la gestión y a las funciones directivas de la administración se las relaciona generalmente con las acciones de los actores dirigidas a anticipar, proyectar, organizar, decidir y evaluar los procesos y las estrategias de una organización.

Si bien no es un tema reciente, las acciones ligadas al liderazgo vuelven a figurar en los estudios de organizaciones escolares que favorecen la calidad y la mejora de la enseñanza. Gestión y liderazgo, son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión, se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto; en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema.

Son muchas las exigencias administrativas que se le imponen a la escuela primaria por parte del sistema, y el responsable de éstas, es el director. Durante el ciclo escolar, la supervisión demanda en repetidas ocasiones: información referente a la matrícula de alumnos que compone la institución, su distribución, desempeño y promoción académica; sobre los docentes, asistencia y cumplimiento de obligaciones laborales; respecto de la infraestructura con la que se cuenta y su condición, entre otros datos, originados por la escuela y demandados por distintos agentes responsables de la validación y difusión de dicha información.

Sin embargo, la cuestión de mayor importancia es la habilidad que el directivo posea para poder encontrar en estas exigencias administrativas o burocráticas: el sentido pedagógico, para así obtener el mayor provecho posible a

dichas actividades, las cuales de manera general consumen la mayor parte del tiempo efectivo en la labor directiva.

Pozner (1997) señala que el directivo debe de contar con liderazgo y fungir efectivamente como educador, animador pedagógico, informador, comunicador, gestor y administrador de los recursos y de la política institucional. Como se puede ver, las funciones son múltiples y denotan gran capacidad requerida para desempeñar este puesto dentro del organigrama de la educación primaria.

En la misma línea, García Garduño (2004) retoma a Sergiovanni para puntualizar que el trabajo del director escolar consiste en coordinar, dirigir y apoyar el trabajo de los otros, sin perder de vista los objetivos planteados, para, con base en estos, evaluar el desempeño y gestionar los recursos necesarios para cumplirlos. Además, apunta como importante la generación de un clima psicológico adecuado, en el cual sea posible la resolución de los conflictos que pudiesen presentarse.

Teniendo ya claras las funciones o labores del directivo escolar, es evidente la necesidad de poseer ciertas competencias para ser capaz de satisfacer las demandas del puesto; las cuales pueden ser clasificadas, de acuerdo con Rivas (2006), en competencias cognitivas, competencias axiológicas y competencias praxiológicas. Cabe aclarar, que las competencias son entendidas como un cúmulo de habilidades, conocimientos y actitudes, que por sus especificidades, son divididas en los tipos mencionados anteriormente. Actualmente, las tres fases del nivel de educación básica están en reforma constante en torno a la concepción del término competencia.

Política educativa nacional: Gestión y calidad educativa

El principal referente de las reformas educativas que han tenido lugar en Latinoamérica durante las últimas décadas se encuentra en la Declaración Mundial sobre Educación para Todos: Satisfacción de las Necesidades Básicas de Aprendizaje, proveniente de la Conferencia de Jomtien, Tailandia en 1990.

En 1997, la Dirección General de Investigación Educativa, puso en marcha el proyecto titulado “La gestión en la escuela primaria”; surgido como medio para conocer cuál había sido el impacto de la reforma educativa implementada a partir de 1993 en la escuela mexicana. Este proyecto, fundamenta que, además de los factores externos que influyen en la calidad educativa, los de mayor importancia se encuentran dentro de la misma institución, pues según Bonilla (2001) son todos esos factores internos los que determinan y hacen la diferencia en el tipo de educación que reciben los niños.

Es en este entendido, que Bonilla (2001) señala que este proyecto propone dos líneas de trabajo: la línea de innovación, que pretende formar al personal docente y directivo en el trabajo colegiado e inducirlos hacia la formulación y puesta en marcha de un proyecto escolar; y la línea de investigación, cuyo objetivo consiste en recolectar toda la información surgida en el proceso de transformación, con el fin de reconocer debilidades y fortalezas que ayuden a orientar de manera técnica a los docentes y directivos.

El proyecto en mención, dio inicio con tan sólo cuatro entidades federativas participantes; sin embargo, gracias a lo positivo de los resultados obtenidos se fue extendiendo por el resto de la República Mexicana, en aquellos estados que

solicitaron su inclusión. Lamentablemente, no tuvo mayor trascendencia, pero es un referente de suma importancia en el estudio del tema.

Programa escuelas de calidad (PEC)

El Programa de Escuelas de Calidad como parte de la política educativa nacional, que busca reformar la gestión escolar hacia la horizontalidad, en vista de mejorar los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje que tiene lugar en las aulas mexicanas.

Este programa sustenta su existencia en los resultados de la investigación educativa que afirman que “la clave para elevar la calidad de la educación no sólo está en la mejoría de los insumos del sistema educativo, sino en la capacidad de organización de las escuelas y en el empeño que muestran para orientar responsablemente sus tareas” (SEP, 2003). De tal forma que se pretende modificar la visión tradicional de la escuela como eslabón último del SEM, para convertirse en la célula básica del mismo.

Objetivos del programa

El Programa Escuelas de Calidad tiene como objetivo general modificar el modelo de gestión tradicional implementando un enfoque estratégico, orientado hacia el cumplimiento de los propósitos, mejorando los aprendizajes de los alumnos y la práctica docente, atendiendo de manera equitativa a los miembros de la comunidad escolar, asignando responsabilidades y evaluando sistemáticamente a través del colectivo escolar (SEP, 2003).

Además del objetivo general, el PEC cuenta con cuatro objetivos específicos, que en conjunto, buscan la mejora de la calidad educativa. Dentro de estos cuatro objetivos, se maneja la idea de brindar al colectivo las herramientas

necesarias para la gestión estratégica como son: la planeación y la evaluación institucional, identificar las necesidades educativas de los alumnos para ser tratadas de forma pedagógica, establecer las estrategias adecuadas que logren fomentar la colaboración de la comunidad y fortalecer la coordinación con las diferentes instancias gubernamentales que intervienen en el proceso educativo.

La inclusión al programa es completamente voluntaria y debe ser apoyada por el colectivo docente, de tal manera que la decisión no puede ser tomada sólo por el director o parte del personal, pues debe ser resultado del consenso para que cada integrante se responsabilice de las tareas que le sean asignadas dentro del centro escolar.

Una vez tomada la decisión de integrarse al PEC, el colectivo docente debe hacer un diagnóstico de la situación de la escuela, con el fin de detectar aquellas debilidades y líneas de acción para superarlas en el transcurso del ciclo escolar. Basados en el análisis elaborado, el colectivo diseña el proyecto escolar que deberá implementarse y evaluarse constantemente, para llevar un seguimiento de las acciones, recursos, responsables y resultados obtenidos de forma tangible por bimestre.

El proyecto escolar debe abordar cuatro dimensiones establecidas por el PEC: pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social.

Al ser una escuela que se encuentra dentro del Programa Escuelas de Calidad, se cuenta con una asistencia técnica especializada para la elaboración y consecución del proyecto escolar, apoyo financiero para el cumplimiento de los propósitos del mismo, así como sugerencias para la autoevaluación y realización de evaluación externa.

Resultados de las escuelas participantes del (PEC)

Hasta el momento, los resultados reflejan una creciente mejoría en las instituciones adscritas al programa. El principal logro es la concientización alcanzada por los colectivos docentes, reconociendo como principal propósito el aprendizaje de los alumnos; orientando hacia éste todas sus acciones.

En las evaluaciones realizadas periódicamente por la SEP y el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, las escuelas incorporadas al PEC han demostrado avances en el rendimiento académico de sus alumnos; de manera coincidente con la inclusión de un modelo de gestión escolar que permite y promueve la participación de la comunidad, interna y externa a la escuela, en un clima de confianza e innovación.

De igual manera, las escuelas que presentan mejores resultados, han asumido la evaluación como una práctica cotidiana y de mejora, más que de control (González, 2003b).

Sin embargo, en muchas ocasiones la participación en el PEC se entiende como sinónimo de adquisición de infraestructura y recursos materiales, dejando de lado la mejora pedagógica en los enfoques de enseñanza y aprendizaje, por lo que es necesario no solamente el impacto en el mejoramiento de la infraestructura, sino también en el desempeño docente

El mejoramiento del desempeño docente y la calidad educativa

Es imposible negar la importancia de la calidad educativa en la actualidad, pues es preocupación de todas las sociedades democráticas que ven en ella: la vía para mejorar la vida de sus habitantes.

Retomando el Artículo 21 de la Ley General de Educación el cual estipula que el docente es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo, es necesario que quienes desempeñen este cargo de importante valor social, cuenten con la preparación necesaria para ofrecer a las sociedades el medio de mejora social, económico, político y cultural a través de una educación de calidad.

Antecedentes históricos de la calidad educativa

La calidad es un concepto proveniente de la administración, dentro de la corriente utilitarista vinculada con los modelos de producción fordista (Gautier, 2007), que considera como único insumo para evaluar la calidad al producto final de cualquier proceso de producción.

Dentro de la literatura pedagógica, el concepto de calidad educativa es relativamente reciente, de acuerdo con Seibold (2000), fue a partir de la Segunda Guerra Mundial que los esfuerzos internacionales se enfocaron a la mejora de las instituciones educativas, ya que los países industrializados contaban con una infraestructura educativa adecuada y las nuevas condiciones de la sociedad mundial reclamaban la universalización de la educación pública.

La manera de entender a la calidad educativa, dependerá del concepto de educación que educadores y directivos posean (Álvarez y Topete., 2004), así como de cuáles son los objetivos que se pretenden para ella, los cuales deberán reflejarse en la calidad de vida de los niños.

De forma tradicional, la calidad de un sistema educativo se considera sinónimo del nivel de aprendizaje de los estudiantes que la integran; sin embargo, en la actualidad este aspecto se plantea sólo como un factor más, pues la calidad

“refleja las relaciones de coherencia entre todos los componentes del propio sistema” (INEE, 2006, p. 9).

La gestión escolar

Al igual que el tema de la calidad, el interés generalizado por la gestión escolar ha tenido su inicio a finales del siglo XX, ocupando un lugar privilegiado dentro de la agenda de la política educativa contemporánea.

Se ha llegado a la conclusión de que el logro de la calidad, será posible si las reformas educativas no sólo se concentran en la reformulación de planes y programas de estudio, sino que engloben “una profunda reestructura en los modelos de organización y conducción de los sistemas educativos” (Toranzos, 1996: s/p), surgiendo la importancia de la gestión escolar.

En un principio, la gestión fue retomada del campo empresarial para ser aplicada a 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, consistente en la división técnica del trabajo (Beltrán, 2007).

Sin embargo, a partir de la década de los setenta, los teóricos se han esforzado en tratar de clarificar el concepto dentro del contexto escolar, sin restarle importancia a lo administrativo; pero sí incluyendo los aspectos pedagógicos, que en el enfoque original no estaban presentes, por lo cual a continuación trataremos de conceptualizar la gestión escolar tomando en cuenta lo antes mencionado.

Conceptualización teórica de la gestión escolar

De manera muy clara, Ariel Brandstadter (2007) presenta la etimología del término gestión, señalando que proviene del latín *gestio-onis*, “acción de llevar a cabo”, que a su vez deriva del supino de *gerere*: “llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar”. Por otro lado, apunta que el vocablo gestión proviene de la familia etimológica de *gesto*: *gestus*, “actitud o movimiento del cuerpo”.

Como se puede inferir, son muchas las vertientes semánticas que ven su origen en la palabra gestión, es por ello que “cuando se trata de definirlo, reina el desconcierto y la confusión” (Brandstadter, 2007, p. 13).

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) anota que el término gestión se refiere al “acto de gestionar o efecto de administrar”, así como gestionar alude al “acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera” (Real Academia Española, 2001: s/p).

Se presenta cierta confusión de conceptos entre administración educativa y gestión educativa; pues, de manera común, el primer término alude al mundo empresarial; mientras que el segundo, aborda lo pedagógico o humanista. Sin embargo, esta confusión no se presenta para todos; los estadounidenses han dejado en claro qué entienden ellos por administración educativa, encontrando gran coincidencia con la definición que en Latinoamérica se otorga a gestión.

Debido a la larga historia que posee este concepto en la investigación educativa estadounidense, se ha logrado visualizar a la administración escolar como un campo profesional bien definido y de gran importancia para el buen desempeño de su sistema educativo.

De tal forma que García Garduño afirma: “la administración educativa y gestión educativa, son conceptos sinónimos y podrían emplearse de manera indistinta” (García, 2004, p. 22).

La gestión como concepto, tiene su origen dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como “una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes” (Beltrán, 2007,p. 4).

En un artículo publicado recientemente, Sonia Lavín (2007) plantea que ante la carga semántica que se le asigna a la palabra gestión, es conveniente rescatar dos tipos de gestión escolar que destacan entre la multitud de definiciones existentes: gestión burocrática, ubicada como sinónimo de administración de recursos de una organización de una manera limitada; y gestión de la calidad, la cual se complejiza para abarcar la dinámica de las organizaciones escolares en particular, desde una visión sistémica y global, que incluye no sólo a los recursos, sino a las personas, los procesos y los resultados. Es decir, cubre todo el panorama contextual, ya sea interno y externo, de la institución en vista de la mejora de la misma. La autora, afirma que la segunda acepción ha sido identificada “como el proceso clave para promover una educación de calidad” (Lavín, 2007, p. 28).

De manera tradicional, se relaciona el concepto de gestión con acciones administrativas o burocráticas, dejando de lado el aprendizaje de los alumnos, ubicado como el propósito de la educación según el Plan y Programa de Estudios de Educación Básica 2011.

La gestión, de acuerdo con Uribe (2005), se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas. De tal forma que se describe como una gestión pedagógica eficaz aquella capaz de integrar en si misma los procesos de formación individual con la práctica cotidiana de los docentes (González-Palma, 2005).

A pesar de que la discusión sobre el concepto no ha llegado a conclusiones unificadoras en Latinoamérica, el término es sumamente utilizado en la región y se ha convertido en una de las metas para los sistemas educativos del siglo XXI.

En México, el concepto empezó a utilizarse a partir de la llegada del enfoque no directivo de Carl Rogers (en García, 2004) y los representantes franceses del análisis institucional y autogestión pedagógica.

Con base en una revisión histórica que José María García Garduño (2004) hace respecto al tema de la gestión en México, señala que los primeros autores que abordaron el concepto fueron Luis H. Monroy, Rafael Ramírez y Víctor Gallo Martínez, quienes en diferentes publicaciones apuntaron sus experiencias en cuanto a los procesos de organización escolar.

De igual forma, apunta que fue la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), la primera en el país en ofertar cursos de licenciatura y maestría en Administración Educativa en 1979, posteriormente, le siguieron algunas instituciones privadas, las cuales, así como la UPN, presentaron una serie de dificultades que hasta la fecha no se han podido resolver completamente. Cabe mencionar entre estas dificultades, la poca demanda que los jóvenes egresados de preparatoria tienen hacia el área educativa, la falta de preparación y experiencia de los docentes,

poca pertinencia en el diseño curricular y la carencia de investigación sobre el tema de gestión escolar.

Desde la perspectiva teórica, Sander (1990) presenta una clasificación muy clara de los tipos de gestión desde dos corrientes teóricas: funcionalista e interaccionista. La gestión centrada en la corriente funcionalista comprende tres perspectivas: la burocrática, la idiosincrática y la integradora. La administración burocrática, considera a la escuela como un sistema cerrado de funciones o papeles a los cuales corresponden derechos y deberes institucionales; la administración idiosincrática, es aquella en donde el comportamiento organizacional enfatiza la subjetividad y las relaciones humanas para la satisfacción y actualización personal de los participantes; y finalmente, la administración integradora, que propone que la acción integrada del grupo de trabajo facilita la mediación entre las expectativas burocráticas y las motivaciones personales.

Por su parte, la corriente interaccionista de igual manera concentra tres tipos de administración; presenta a la administración estructuralista que concibe a la organización como una totalidad estructural con distintas dimensiones o prácticas que reflejan una realidad caracterizada por un sinnúmero de contradicciones; la administración interpretativa que propone la conciencia individual, el significado subjetivo y la acción humana, enfatizando la intencionalidad y la libertad en la educación y la sociedad como opuesta al determinismo económico; y, por último, la administración dialógica, la cual promueve la mediación concreta y sustantiva entre el sistema y la sociedad.

Características de la gestión eficaz

Como características específicas de la gestión eficaz, que orienta hacia el logro de la calidad educativa, incluyendo todas sus dimensiones, Lavín (2007) identifica: el liderazgo profesional; la visión y las metas compartidas; el clima escolar; contar con expectativas elevadas sobre los resultados; el reforzamiento positivo por parte de los actores educativos y la cooperación familia-escuela.

Por su parte, Fullan (1997), agrega que los directores tienen la responsabilidad de ayudar a elevar las oportunidades de crecimiento académico para todos los maestros de su institución, y no sólo ofreciendo un mayor número de cursos o talleres, sino preocupándose por la pertinencia de los mismos y motivando a los docentes a asistir, concientizándolos de la necesidad de mantenerse en el camino del aprendizaje.

Otra de las características de gestión eficaz que propone Michael Fullan (1997) consiste en la evaluación, responsabilidad que de igual manera cae en el personal directivo, y que debe ser vista no como una auditoria que proporcione evidencias para juzgar al docente, sino que como un proceso que permita estimular al profesor a seguir aprendiendo, y junto con éste, el director.

Poder, liderazgo y autonomía

Según los resultados de PISA (2006) se afirma que un cambio orientado a la mejora de la calidad a través de la gestión, se encuentra en centrar el poder de decisión en la escuela como unidad. Es por ello, que se considera importante aclarar los conceptos básicos en torno al tema.

Dentro de las sociedades, un concepto que prevalece en todas las esferas es el poder, pues determina la situación de vida de las personas según la relación

que tienen con éste. El sociólogo Max Weber lo define como “la posibilidad de imponer la voluntad de uno sobre la conducta de otras personas” (citado en Galbraith, 1986, p. 16), lo cual deja claro que el poder se encuentra en las minorías, quienes son las que influyen en el resto de las sociedades.

Continuando el esfuerzo por aclarar el concepto de poder, John Galbraith (1986) presenta una descripción clara y precisa de los elementos que lo integran, distinguiendo los tipos de poder: condigno, gana la sumisión del otro a través de la amenaza del castigo, dejando ver que las consecuencias de no apoyarlo serán mucho más desagradables que la alternativa que se ofrece; compensatorio, ofrece al individuo una recompensa a cambio de su apoyo; y condicionado, a diferencia de los dos primeros, este tipo de poder es subjetivo, pues la sumisión se considera lo normal, apropiado o tradicionalmente correcto; y las fuentes de poder: personalidad, que logra la sumisión por medio de la persuasión; propiedad, doblega la voluntad mediante la compra; y organización, al ganar la sumisión dentro del grupo, ésta se logrará al exterior.

Esta clasificación se hace con fines de entender el poder, sin embargo, en la complejidad de la realidad, todos los elementos se combinan, haciendo posible que la persona que sustenta el poder en un grupo, posea características de varios tipos y fuentes de poder combinados entre sí, teniendo un tipo dominante sobre los demás.

El poder, es un elemento clave para la consecución de los objetivos escolares; ya que al igual que en cualquier organización, la manera de relacionarse de los agentes que intervienen, influye y puede definir el rumbo de la

institución. En las escuelas, es el director quien oficialmente ha sido el receptor del poder y es el que tiene el deber de liderar los rumbos de su institución.

Al igual que con el concepto de gestión, a la investigación del tema del liderazgo se le ha empezado a prestar mayor atención desde finales de la década de los 90 hasta el presente. La investigación generalmente se ha concentrado en el ámbito empresarial, utilizando modelos principalmente conductuales.

Sin embargo, ya que el mundo escolar posee una dinámica tan compleja que la hace única, pues cada institución posee características que la distinguen de las demás, gracias a los actores que la conforman, la definición conceptual del liderazgo en las organizaciones escolares se dificulta, además de que en ocasiones se asocia con el abuso de poder o el autoritarismo (Maureira, 2004).

El liderazgo, debe encargarse de los cambios que surgen en el contexto externo e interno de las organizaciones escolares, con el fin de proyectarla hacia un entorno dinámico (Uribe, 2005), considerándose un factor decisivo para el logro de los objetivos escolares y por tanto del alcance de la calidad esperada.

El liderazgo no se relaciona simplemente con la calidad de los líderes individuales aunque esto sea, por supuesto, importante. También resulta fundamental el papel que juegan los líderes, su estilo gerencial, su relación con la visión, valores y metas de la escuela y su manera de abordar el cambio.

De acuerdo con Castelán (2003b) es necesario que el director de la institución educativa, ejerza un liderazgo académico que se fundamente en la construcción de consensos con su grupo de colaboradores.

Por el auge que ha tenido la investigación educativa respecto al tema de liderazgo en las últimas décadas, se han llegado a obtener distintas clasificaciones

de los tipos de liderazgo que se presentan en las organizaciones escolares. Una de ellas es expuesta por Rivas (2006) mostrando las características primordiales de seis modelos de liderazgo escolar:

Instruccional: Se centra en las conductas que ejercen los profesores vinculadas al desarrollo de sus alumnos.

Moral: Su principal referente son los valores con los que se conduce el líder, así como la ética con la que propugna.

Participativo: Comparte las decisiones con el equipo de trabajo, se maneja como sinónimo de liderazgo distribuido.

Contingencial: Su conducta es definida a raíz de las condiciones y problemas de su contexto específico.

“Managerial”: La clave reside en la manera de organizar las tareas y funciones del equipo de trabajo.

Transformacional: Centra su compromiso con las metas organizacionales, promocionando el incremento de capacidades con el fin de lograrlas.

Otros autores coinciden en que el liderazgo transformacional, distribuye y delega las responsabilidades encontradas en la institución escolar; de tal manera, que al docente no se le pide que cumpla solamente con su labor cotidiana de enseñanza, sino que participe de forma interactiva en la dinámica institucional, contribuyendo “a través del ejercicio de su propio liderazgo” (Uribe, 2005: 110). Dentro de este enfoque, se motiva a los profesores haciéndolos conscientes de la importancia de su papel dentro de la organización escolar y generando altas expectativas en ellos.

Por tanto, es evidente que este tipo de liderazgo concibe al director como un promotor del desarrollo del liderazgo de los miembros del colectivo docente.

Sammons, P., Hillman, J. y Mortimore, P. (1998) nos dicen que el liderazgo efectivo tiene por característica general, ser firme y con propósito. Aunque algunos estudios de caso, han mostrado ejemplos aislados de escuelas donde el liderazgo central lo representa otro individuo; la mayoría, ha demostrado que el director (a) es el agente clave que contribuye al cambio de muchos de los factores que afectan la efectividad escolar. Una segunda característica de los directores efectivos, es la de compartir la responsabilidad de liderazgo con otros miembros del equipo de funcionario de alto rango y la de involucrar de manera más general a los maestros en la toma de decisiones.

Un director efectivo, no es simplemente el administrador o director de mayor antigüedad, sino que en cierto sentido es un profesional sobresaliente. Esto implica que se involucra y conoce lo que sucede en el aula, incluyendo el currículo, estrategias de enseñanza y seguimiento del progreso de los alumnos. En la práctica, esto implica proveer de varios tipos de apoyo a los maestros, incluyendo tanto estímulos como asistencia práctica. También implica que el director debe proyectar un perfil de altura por medio de acciones tales como desplazarse frecuentemente por la escuela, visitas a las aulas y conversaciones informales con los maestros. Asimismo, requiere evaluar la forma en que funcionan los maestros, que Scheerens (1992) describe como “uno de los pilares del liderazgo educacional”.

Además, se agrega el liderazgo transaccional, que representa el liderazgo visto desde de un enfoque tradicional, pues sostiene al control y a la jerarquía

como los medios de acción debidos .Este tipo de liderazgo no coincide con una organización que aprende, entendida como aquella “que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforman a sí mismas” (Uribe, 2005: 110).

Con respecto a la autonomía, de acuerdo con Portela (2003a), es una noción que evoca la idea de auto-gobierno, siendo la capacidad o facultad de que dispone el centro de gobernarse a sí mismo. De igual manera, señala que depende de cada contexto escolar la forma de autonomía que se practicará en él; pues las características, tanto externas como internas de la escuela, poseen una gran influencia en este aspecto; es decir, de quien otorga la autonomía y de quien la recibe responsablemente.

Se asegura que otorgar una mayor autonomía (Patrinos y Layton, 2006) a las escuelas provocará una flexibilidad que ayudará al colectivo docente a crear un clima positivo y adecuado para mejorar las relaciones laborales y alcanzar los objetivos propuestos.

En México, la autonomía de la escuela ha sido impulsada a través de distintas acciones de descentralización, principalmente, otorgando mayores competencias de intervención a los directores, la elaboración del proyecto escolar y la formación de Consejos de Participación Ciudadana (Castelán, 2003b).

Dentro de las escuelas, es fundamental que los grupos laboren de manera cooperativa, ya que el trabajo en equipo no debe entenderse sólo como la repartición equitativa de la tarea, pues para considerarse de ese tipo debe poseer otras características respaldadas por todos los miembros del grupo.

Siguiendo lo escrito por José Luis González (2005), los integrantes del equipo de trabajo deben ser conscientes de la necesidad de su participación, tener la intención explícita de colaborar, mostrar disposición para la toma de acuerdos y establecimiento de metas, así como ofrecer al grupo las habilidades personales con las que cuente.

La comunicación es un aspecto imprescindible e inherente a la dinámica de grupos, debido principalmente a que están formados por personas con un interés común. Con la intención de abordar la teoría acerca del tema de la comunicación en el entorno educativo, se presenta un cuadro sintético a continuación.

Al considerar a la escuela como una organización, se asume que dentro de ella existen relaciones de interacción personal, lo cual trae consigo la presencia de tensiones producidas de forma natural por la participación humana (Nieto Cano, 2003). De igual forma, la existencia de interacción, da por hecho la comunicación, concepto que prueba su complejidad a través del gran cúmulo de teorías que se han desarrollado al respecto.

El término comunicación refiere el intercambio de mensajes, bajo la condición de que los participantes compartan significados (Nieto Cano, 2003). Puede darse bajo dos modelos: lineal, cuando fluye de manera unidireccional; y circular, en donde se presenta una interacción, cambiando de papeles los participantes de manera indistinta.

El proceso de comunicación organizacional lleva consigo funciones de producción, regulación, control, cambio, mejora, socialización y convivencia. Radicando en esta multifuncionalidad su complejidad e importancia dentro de los centros escolares.

Se asume que la política educativa contemporánea impulsa la comunicación dentro del paradigma emergente, pues desde programas y proyectos gubernamentales como el PEC, se apuesta por la posible transformación del contexto dado a través del diálogo productivo y activo.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos

Enfoque

Albert Szent Gyorgi (1986) menciona: “Investigar es ver lo que todo el mundo ha visto, y pensar lo que nadie más ha pensado”. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.

La presente investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo tratando de identificar la naturaleza profunda de las realidades, y la estructura dinámica de los docentes y directivos de educación primaria de las escuelas Estado de Tamaulipas Matutina (E1) y Escuela Club de Leones Matutina (E2). Cabe mencionar que hemos optado por el presente enfoque ya que partimos de las necesidades y carencias que se presentan en la labor educativa que se desempeña respecto a la gestión escolar, específicamente en la dimensión pedagógica.

Según Lincoln y Denzin (1994), la investigación cualitativa es un campo interdisciplinar, transdisciplinar y en muchas ocasiones contradisciplinar ya que atraviesa las humanidades, ciencias sociales y las físicas siendo, la investigación cualitativa, muchas cosas al mismo tiempo.

Taylor y Bogdan (1986 p 20) consideran, en un sentido amplio, la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable”.

El enfoque cualitativo de investigación es, por su propia naturaleza, dialéctico y sistémico ya que su propósito es demostrar que entre el sujeto y el

objetivo existe una relación circular y no lineal esto es, que entre el objeto y el sujeto se establece un “diálogo” y que en dicho “diálogo” tanto el sujeto como el objeto “conversan”.

Una investigación cualitativa no debe delimitarse a la búsqueda del investigador, pues sólo es “referencial”, es decir, sólo tiene por finalidad exponer lo que se ha hecho hasta el momento para esclarecer el fenómeno objeto de la investigación. Debe referir las principales investigaciones sobre el área o áreas cercanas: autores, enfoques y métodos empleados, conclusiones e interpretaciones teóricas a que llegaron y otros elementos de importancia.

Partiendo de las realidades que envuelven las prácticas educativas de educación primaria entorno a la gestión escolar, se esperan obtener resultados sobre la aplicación de instrumentos que conlleven al profesorado y directivos hacia una visión más subjetiva de las cosas principalmente en la dimensión pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente. Es por esto que hemos optado por dirigir la presente investigación bajo un enfoque cualitativo.

Método

Como bien sabemos, la investigación es reconocida como un proceso sistemático de aprendizajes orientados a conceptualizar la realidad llevando consigo una intencionalidad que radica en el mejoramiento y transformación tanto de los actores sociales como de sus prácticas.

Para poder darle un sentido a esta investigación se utilizará el método de investigación acción. La investigación acción, es un término acuñado y desarrollado por Kurt Lewin en varias de sus investigaciones (Lewin, 1973), y describía una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la

ciencia social con programas de acción social que respondiera a los problemas sociales principales de entonces. Mediante la investigación – acción, Lewis argumentaba que se podía lograr en forma simultáneas avances teóricos y cambios sociales. Actualmente, es utilizado con diversos enfoques y perspectivas, depende de la problemática a abordar.

Por su parte, Elliot (1993 p. 88) menciona que “El propósito de la investigación – acción consiste en profundizarla comprensión del profesor (diagnóstico) de su problema. Por tanto, adopta una postura exploratoria frente a cualesquiera definiciones iniciales de su propia situación que el profesor pueda mantener. La investigación acción interpreta lo que ocurre desde el punto de vista de quienes actúan e interactúan en la situación problema, por ejemplo, profesores y alumnos, profesores y director”.

La investigación – acción se presenta como una metodología de investigación que se ve orientada hacia el cambio educativo y se caracteriza por ser un proceso que como señalan Kemmis y Mac Taggart (1988) se construye desde y para la práctica, pretende mejorar la práctica a través de su transformación, al mismo tiempo que procura comprenderla, demanda la participación de los sujetos en la mejora de sus propias prácticas, exige una actuación grupal por la que los sujetos implicados colaboran coordinadamente en todas las fases del proceso de investigación, implica la realización de análisis crítico de las situaciones y se configura como una espiral de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión.

La investigación – acción supone entender la enseñanza como un proceso de investigación, un proceso de continua búsqueda. Con esta investigación se

pretende entender el oficio docente, integrando la reflexión y el trabajo intelectual en el análisis de las experiencias que se realizan, como un elemento esencial de lo que constituye la propia actividad educativa.

Los problemas guían la acción, pero lo fundamental en la investigación – acción es la exploración reflexiva que el profesional hace de su práctica, no tanto por su contribución a la resolución de problemas, como por su capacidad para que cada profesional reflexione sobre su propia práctica, la planifique y sea capaz de introducir mejoras progresivas. En general, la investigación – acción cooperativa constituye una vía de reflexiones sistemática sobre la práctica con el fin de optimizar los procesos de enseñanza – aprendizaje, siendo este uno de los propósitos fundamentales de este trabajo de investigación

Sujetos participantes

Durante el desarrollo de la investigación, se analizó la dinámica de dos escuelas primarias públicas: Escuela Estado de Tamaulipas Turno Matutino (E1) y Escuela Club de Leones Matutina (E2), como ya se aclaró, ambas están en el área urbana del municipio de Victoria, y participantes vigentes en el PEC, con el fin de que las dos escuelas se encuentren dentro de un contexto similar en el ámbito pedagógico.

Dentro de cada una de las escuelas elegidas, se seleccionó a las personas que se considera poseen información valiosa para el estudio, pues gracias al puesto que desempeñan tienen una relación importante con los procesos de gestión que ahí se realizan. De tal suerte que se eligió, basados en el mismo método de muestreo deliberado, al director y directora, y a varios de los maestros

frente a grupo con la finalidad de vislumbrar las diferentes perspectivas que se tienen sobre el desarrollo de la gestión escolar.

Cabe mencionar la preparación de los docentes de la siguiente manera:

Director Escuela Estado de Tamaulipas Turno Matutino (D1), cuenta con 33 años de servicio, Egresado de la Benemérita Escuela Normal Federalizada de Tamaulipas como Profesor de Educación Primaria, para posteriormente realizar la Licenciatura en Educación en la Universidad Pedagógica Nacional, ubicada en Ciudad Victoria. Posteriormente, realizó la Licenciatura en Español en la Escuela Normal Superior de Tamaulipas, ubicada en nuestra localidad.

Cabe mencionar que otro de los sujetos participantes es la Directora de la escuela primaria Club de Leones Matutina (D2), cuenta con 27 años de experiencia docente frente a grupo y solamente con un año a cargo de la dirección del plantel. Es egresada de la Benemérita Escuela Normal Federalizada de Tamaulipas, realizando recientemente un diplomado de directivos con la Universidad de Anáhuac.

Cabe mencionar que dentro de la presente investigación se integran varios de los docentes frente a grupo de cada una de las escuelas participantes, los cuales cuentan en su gran mayoría con preparación de licenciatura en educación primaria, egresados de la Benemérita Escuela Normal Federalizada de Tamaulipas, y de la Universidad Pedagógica Nacional, ambas ubicadas en Ciudad Victoria. La antigüedad en servicio de los docentes oscila de 3 a 30 años de servicio.

Es conveniente mencionar a los investigadores, en primera instancia un docente frente grupo en la escuela Estado de Tamaulipas Matutina (E1),

atendiendo un grupo de primer grado con una antigüedad en servicio de 5 años y egresado de la Benemérita Escuela Normal Federalizada de Tamaulipas como Licenciado en Educación Primaria.

De la misma manera una docente en la escuela Club de Leones Matutina (E2) atendiendo un grupo de sexto grado con una antigüedad en servicio de 4 años y egresada de la Benemérita Escuela Normal Federalizada de Tamaulipas como Licenciada en Educación Primaria.

Técnicas e instrumentos para el análisis de datos

A lo largo de la realización de este trabajo, se emplearon diversas técnicas e instrumentos de recogida de datos que posteriormente nos ayudarían a centrar nuestra atención en qué factores influirán en la estructuración de nuestro proyecto de intervención.

Así mismo con el propósito de recabar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados, se determinó poner en práctica tres técnicas básicas de recolección de datos: observación no participante, entrevista semiestructurada y encuesta, elaborando los instrumentos correspondientes, los cuales se aplicaron durante el primer semestre del año 2013.

A continuación se describen las características de cada una de las técnicas utilizadas, además de presentar los instrumentos que se aplicaron.

Observación no participante.

La observación es la base fundamental de este trabajo, pues a través de esta se da el primer paso para detectar la problemática para aplicar un proyecto de intervención.

Por lo anterior se realizó una estancia de dos días en cada escuela, con el objetivo de recuperar información a través de la observación no participante, entendida como la técnica en la que “un plan previamente preparado concentra la atención en ciertos aspectos de la conducta, sin interacción entre el observador y el sujeto o grupo observado” (Buendía et.al., 1998 p 158), estando en posibilidades de conocer información vinculada con la gestión y los resultados en los indicadores de calidad que obtienen, para poder identificar la relación existente entre estas variables.

Primeramente antes de realizar las visitas de observación se elaboró la descripción del contexto en el que se ubican las escuelas seleccionadas, con el fin de contar con un marco de referencia que auxiliara la interpretación posterior de las anotaciones registradas en el diario de campo (Buendía et.al., 1998).

Durante la observación se llevó a cabo el registro correspondiente en un diario, así como el llenado de una lista de rasgos deseables, para corroborar su presencia en el desempeño de los directivos. Este instrumento utilizado por los investigadores fue utilizado para registrar aquellos hechos que son susceptibles de ser interpretados. En este sentido, el diario de campo es una herramienta que permite sistematizar las experiencias para luego analizar los resultados.

Además de registrar de manera sistemática las acciones de los directores de las instituciones durante los días correspondientes a la observación, se lograron conocer las acciones de todo el personal de la escuela, ayudando a determinar cuál es la participación de cada uno de los actores escolares en los procesos de gestión que tienen lugar en los centros de trabajo.

En las visitas realizadas se siguieron las acciones de los directores participantes, tratando de no intervenir en los sucesos. En los primeros momentos de la observación, los participantes se mostraron nerviosos ante la presencia de los investigadores, pero poco a poco, durante el mismo día, se logró vencer esta barrera volviéndose imperceptible el hecho de ser observados. Los directores siempre tuvieron una actitud abierta hacia la investigación y colaboraron al brindar toda la información y facilidades requeridas para la consecución de la misma.

Instrumento 1. Lista de cotejo

Es definida como un listado de aspectos a evaluar (contenidos, capacidades, habilidades, conductas, etc.), al lado de los cuales se puede calificar ("O" visto bueno, o por ejemplo, una "X" si la conducta no es lograda) un puntaje, una nota o un concepto.

Es entendido básicamente como un instrumento de verificación. Es decir, actúa como un mecanismo de revisión durante el proceso de enseñanza-aprendizaje de ciertos indicadores prefijados y la revisión de su logro o de la ausencia del mismo.

Puede evaluar cualitativa o cuantitativamente, dependiendo del enfoque que se le quiera asignar. O bien, puede evaluar con mayor o menor grado de precisión o de profundidad. También es un instrumento que permite intervenir durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que puede graficar estados de avance o tareas pendientes. Por ello, las listas de cotejo poseen un amplio rango de aplicaciones, y pueden ser fácilmente adaptadas a la situación requerida.

La estructura del instrumento aplicado está organizado por cuatro categorías con 5 indicadores cada uno, los cuales enuncian características

señaladas por la teoría para un gestor escolar eficaz. Este instrumento fue llenado por los investigadores durante el trabajo de campo, marcando la presencia o ausencia de los indicadores en el comportamiento observado en los directores participantes.

Instrumento 2. Guía de observación

Se define como un instrumento de registro que evalúa desempeños, en ella se establecen categorías con rangos más amplias que en la lista de cotejo. Permite al docente mirar las actividades desarrolladas por el sujeto o sujetos observados de manera más integral. Para ello es necesario presenciar el evento o actividad a registrar.

El presente instrumento se estructuró en base a un sistema de categorías basándose en la revisión bibliográfica sobre el tema. Para cada una de esas categorías, se redactaron una serie de indicadores que orientaron el registro en el diario de campo utilizado en las visitas de observación.

Las categorías utilizadas para la observación y análisis posterior de los datos revisados fueron: Cultura institucional (CI), Liderazgo (L), Dinámica grupal (DG), Comunicación (C), Actividades cotidianas (AC) y Formación Profesional (FP) las cuales se describen a fondo en el siguiente capítulo.

Entrevista semiestructurada.

Es aquella en la que, como su propio nombre indica, el entrevistador despliega una estrategia, alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas. Este instrumento es más completo ya que, mientras que la parte preparada permite comparar entre los diferentes candidatos, la parte libre permite

profundizar en las características específicas del candidato. Por ello, permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

Se llevaron a cabo entrevistas, conceptualizadas como “la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador” (Buendía et.al., 1998 p 127).

Se realizó también una entrevista del tipo semiestructurada individual a directivos, en donde, gracias a su flexibilidad, fue posible ir conduciendo la conversación hacia los puntos de mayor interés, dando oportunidad al entrevistado de explayarse cuando se considerase necesario; lo anterior fue posible, ya que “este tipo de entrevista tiene un guion 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” (Aguirre, 1997 p 174).

Para la elaboración de la guía de la entrevista, se tomó como base el sistema de categorías diseñado previamente.

Se tomaron en cuenta las orientaciones de Seidman (2006) para llevar a cabo las entrevistas, por lo que con cada participante se tuvo un proceso de tres sesiones, de noventa minutos cada una, en donde se dio la oportunidad para hablar acerca de la experiencia del entrevistado en el puesto que ocupa actualmente.

Guía de entrevista

Se elaboró una guía para las entrevistas con los directores participantes. Las preguntas de la primera entrevista giraron en torno a la biografía del

entrevistado; la segunda es metafórica, ya que se les pidió a los directores que explicaran cómo son algunas de las situaciones que experimentan en supuesto; y la tercera sesión fue de significado, siendo entonces cuando los cuestionamientos se centran en las opiniones de los entrevistados.

Encuesta descriptiva.

Así también se elaboró y aplicó una encuesta, pues es “instrumento indispensable para conocer el comportamiento de los grupos de interés” (López, 1998). Para tal efecto, se utilizó una escala de estimación, en este caso tipo Likert, que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Hernández et. al., 2006: 341). Se aplicará al personal docente de las escuelas seleccionadas, para evaluar a la institución con la que tienen relación, en cada uno de los diferentes criterios que determinan el nivel de calidad que poseen. Es de aquí de donde surgen cuatro sub categorías que se relacionan directamente con la gestión escolar y que ordenan los reactivos de acuerdo a su estructura, estas son: Dimensión Pedagógica (DP), Dimensión Administrativa (DA), Dimensión Organizativa (DO) y Dimensión Comunitaria y Social (DC).

Como instrumento se utilizó un cuestionario, que “consiste en una lista de preguntas que se pasan a una muestra representativa de la población que se quiere estudiar” (Aguirre, 1997: 174).

Al utilizar este instrumento de recolección de datos, “se pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador” (Buendía et.al., 1998: 124). Este instrumento estuvo compuesto de 25 preguntas cerradas,

las cuales cubrieron las categorías y sub categorías diseñadas, así como también los aspectos determinados, para ser evaluados por los encuestados.

Instrumento 3. Cuestionario.

Es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados de forma específica.

Es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

Consta de 25 reactivos con opciones de respuesta tipo Likert, los cuales fueron redactados a partir del sistema de categorías y sub categorías diseñado para la investigación, se aplicaron a docentes frente a grupo y a los directivos antes mencionados.

Procedimientos metodológicos

Los procedimientos metodológicos constituyen las prácticas educativas que promueven la participación activa y que son realizadas por los sujetos con el fin de facilitar la construcción de su propio aprendizaje. Son complemento de los métodos de enseñanza; constituyen “herramientas” que permiten al investigador instrumentar los indicadores de logro, mediante la creación de actividades, que le permitan orientar y dirigir actividades en las cuales se relacionen los conocimientos previos con la nueva experiencia formativa.

La presente investigación se llevó a cabo en dos escuelas públicas de educación primaria ubicadas en la zona urbana del municipio de Victoria,

Tamaulipas; con el fin de estar en posibilidades de hacer visitas constantes a éstas, durante el ciclo escolar 2012-2013 y 2013-2014, para conocer la realidad en la que se desenvuelven, así como establecer una comunicación directa con el personal docente y directivo de las mismas.

Al inicio de la investigación se hizo un diagnóstico que permitiera reconocer lo más completamente posible la situación de estudio, logrando así ubicar los principales problemas, y partiendo de ellos desempeñar sus causas a fondo y ofrecer vías de acción para irlos resolviendo.

Es preciso mencionar que el tema central de la investigación se basa en la evaluación de la gestión escolar para el mejoramiento del desempeño docente ya que en base a la evaluación diagnóstica se detectaron carencias y debilidades en ambas instituciones en la dimensión pedagógica.

Claramente la investigación se basa en una necesidad real a la que por medio del presente proyecto de intervención se busca llegar a una solución buscando ser claros en cuáles son las prioridades y hacia dónde debemos de orientar nuestros esfuerzos.

Es por esto que se ha determinado aplicar en ambas instituciones educativas un curso taller para el fortalecimiento de la gestión escolar, especialmente enfocado hacia la dimensión pedagógica.

Con el objetivo fundamental de impactar directamente en el mejoramiento de las practicas directivas y a su vez en el desempeño de los docentes en los procesos de enseñanza aprendizaje de los educandos.

Capítulo 4. Análisis e interpretación de los resultados

Fase diagnóstica

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos, cuantitativos y cualitativos, descritos en el capítulo anterior así como también del curso taller elaborado, aplicado y enfocado hacia la gestión escolar, especialmente en la dimensión pedagógica.

La descripción de los resultados se orienta a través de las categorías y códigos previamente diseñados a partir de la teoría revisada, en la siguiente tabla:

Categoría	Códigos
Liderazgo	(L)
Comunicación	(C)
Dinámica grupal	(DG)
Actividades cotidianas	(AC)
Cultura institucional	(CI)
Formación profesional	(FP)

Además, durante el trabajo teórico práctico surgieron cuatro sub categorías que enfocan los cuestionamientos de los instrumentos hacia las dimensiones de la gestión escolar, estas son:

Sub Categoría	Códigos
Dimensión Pedagógica	(DP)
Dimensión Administrativa	(DA)
Dimensión Organizativa	(DO)
Dimensión Comunitaria y Social	(DC)

Tal como se hizo con las categorías y sub categorías diseñadas, conviene definir cada una de ellas para estar en posibilidades de atender pertinentemente los resultados recuperados.

Por (L) se entiende el liderazgo que es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Así mismo (C) representa la comunicación, que es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, en este caso en el ámbito educativo.

La dinámica grupal (DG) hace mención a una designación sociológica para indicar los cambios en un grupo de personas cuyas relaciones mutuas son importantes, hallándose en contacto los unos con los otros, y con actitudes colectivas, continuas y activas, en este caso sobre la planta docente y de personal de la institución escolar.

Las actividades cotidianas (AC) hacen referencia a todas aquellas actividades necesarias para la vida diaria escolar en las cuales los actores principales son los docentes y directivos de la institución.

Así también la cultura institucional (CI) se basa principalmente en el sistema de valores, creencias y comportamientos que se consolidan y se comparten en el diario transcurrir de la institución educativa.

La categoría (FP) concibe la formación académica que han recibido los directores participantes, tanto antes de ascender al cargo como de manera posterior.

Así mismo creemos que es de suma importancia agregar los siguientes códigos en los que se hace referencia a las escuelas participantes en el presente estudio: Escuela Estado de Tamaulipas Matutina (E1) y Escuela Club de Leones Matutino (E2) y de los directores participantes: Director Escuela Estado de Tamaulipas Matutina (D1) y Directora de Escuela Club de Leones Matutina (D2).

De tal modo que, después de la aplicación de los instrumentos y el curso taller, se recuperan diez categorías y cuatro sub categorías que organizan la presentación de los resultados y que vertebrarán la discusión posterior.

Debido a las características del presente proyecto de investigación, la principal fuente de información fueron las entrevistas a los directores participantes (D1 Y D2) y los datos obtenidos al desarrollar el curso taller, los cuales fueron interpretadas a través de la técnica de análisis de contenido (Mayring, 2000).

Igualmente, se incluyen en este apartado anotaciones de sucesos relevantes retomados de los registros de observación realizados durante las visitas a cada una de las instituciones participantes; los resultados de la lista de cotejo llenada a partir de la actuación de los directores.

En cuanto a los instrumentos de carácter cuantitativo, se aplicó una encuesta a los maestros de cada escuela participante. En aras de organizar la presentación de los resultados obtenidos a través de la encuesta, los reactivos se insertan en el contenido de acuerdo a la relación con las categorías y sub categorías anotadas previamente.

Para iniciar esta etapa del presente estudio de investigación, lo primero que se realizó fue un diagnóstico inicial a través de la observación no participante en ambas instituciones escolares (E1) y (E2) para conocer el contexto, los procesos y

relaciones sociales que se llevaban a cabo dentro de ambas escuelas de educación primaria.

Partiendo de esto se aplicaron instrumentos de recolección de datos para tales como encuestas o entrevistas para poder vislumbrar de forma directa la realidad que viven los actores educativos en ambos contextos.

Los resultados obtenidos de las técnicas e instrumentos aplicados como medio de diagnóstico al personal educativo permiten vislumbrar el primer referente de la necesidad que surge en ambas instituciones educativas (E1) y (E2), sobre las áreas de oportunidad que existen en la Dimensión Pedagógica que conforma la gestión escolar.

Así mismo partimos de esta problemática que prevalece en ambas instituciones escolares como base fundamental para iniciar el presente trabajo de investigación.

Después de establecer el planteamiento del problema y los objetivos de la presente investigación se inició con la búsqueda de algunos referentes teóricos que realizaron aportes e investigaciones valiosas del tema en cuestión, al igual que la búsqueda de algunos antecedentes respecto a la gestión escolar y cómo influye de forma directa en el desempeño docente y los procesos de calidad dentro de una institución educativa, lo cual ayudó a tener una visión más amplia del tema y conocer técnicas y estrategias que se han aplicado a lo largo del tiempo por otros investigadores y teóricos destacables, y poder vislumbrar los resultados que han obtenido como precedente.

Por último se realizó del análisis de los datos obtenidos de las técnicas e instrumentos de diagnóstico aplicados a los participantes de ambas instituciones

de educación primaria (E1) y (E2), con ellos se elaboraron categorías de análisis y concentrados de resultados por institución lo cual permitió fundamentar y sustentar el presente estudio de investigación.

A continuación se presentan los resultados de cada una de las escuelas analizadas.

Escuela Estado de Tamaulipas. (E1)

Se realizaron tres entrevistas con el director “D1”, cada una con una duración aproximada de 30 minutos, los resultados obtenidos se presentan a continuación.

El director “D1” comenta que realizó sus estudios en la Benemérita Escuela Normal Federalizada de Tamaulipas ubicada en la capital de nuestro estado, donde egreso como profesor de educación primaria, posteriormente al pasar 12 años de servicio fue invitado por autoridades educativas a concursar para ocupar el cargo directivo, agregando que no era su intención en ese momento, pero decidió hacerlo y ganó el puesto a través del concurso escalafonario que convoca el sindicato y la SEP. Reconoce haber sentido la diferencia de trabajar como maestro frente a grupo y después como director, ya que el comportamiento debe ser modificado, pues ya no se es más un compañero docente si no un dirigente y líder.

En cuanto a la categoría (FP), el director de la escuela “D1” afirma que aún no existe una preparación oficial para ser director, nada más se dan cursos cortos e informales. Afirma que la antigüedad en el sistema educativo es el principal factor tomado en cuenta en el concurso escalafonario. En lo personal, expone tener el título de licenciatura por la Universidad Pedagógica Nacional

(UPN) y, por intereses personales, realizó una licenciatura en Español en la escuela Normal Superior de Tamaulipas, además de asistir a cursos esporádicos promovidos por la SEP, sobre temas diversos y sin continuidad. Menciona que al obtener el nombramiento de director, los docentes eran citados en la capital del estado, en donde se les otorga una capacitación general introductoria al cargo, la cual es obligatoria.

El director "D1" comenta que de manera reciente, la SEP ha mostrado mayor interés en el nivel académico y la capacidad de los maestros que aspiran a una dirección. Sin embargo, la formación académica para los futuros directores no se hace formalmente y los medios de selección se concentran en otros aspectos, añade que a partir del año 1997, la SEP empezó a ofertar cursos de capacitación voluntarios para sus directores, a los cuales ha asistido. Menciona que el último curso obligatorio que recuerda tiene fecha del 2010. Esto nos deja ver que no son consecutivos, no tienen información actual y no se le da seguimiento a la capacitación de directores por parte de la SEP.

El entrevistado reconoce la necesidad de la exigencia de una preparación específica para directores en cuanto a lo pedagógico y a lo administrativo, ya que la selección no es siempre adecuada, y al no exigir preparación, los directores pueden no saber cómo desempeñarse en la escuela. Se menciona que algunos directores se desentienden de su responsabilidad en cuanto al nivel académico de su institución, situación que desestabiliza a la escuela. A este respecto, se pudo observar que el director "D1" revisa periódicamente la documentación correspondiente a cada grupo escolar, la cual consiste en planeaciones didácticas, listas de asistencia, cuadernos de trabajo, entre otros.

El director "D1" reconoce que es necesario contar con la capacidad para cubrir las demandas del puesto, tanto administrativas como de comunicación. Además es el único de los entrevistados en mencionar como imprescindible la disposición que el maestro tenga para convertirse en director, entendida como la actitud que demuestre para llevar a cabo su labor directiva.

Asimismo, se cuestionó al entrevistado acerca de las actividades cotidianas que realiza en su puesto laboral. El director "D1" especifica que el inicio de semana regularmente es percibido como tenso, ya que suelen suscitarse situaciones imprevistas durante el descanso de fin de semana. Señala que en los días martes y miércoles la rutina vuelve a su normalidad. Agrega que los jueves y viernes es cuando se da un ambiente de mayor relajación, debido a que de acuerdo con el horario de actividades varios de los grupos tienen clases fuera del aula (educación física, artística, etc.). Como primera actividad diaria señala el confirmar la asistencia de los maestros, al recibirlos puntualmente en la institución. También menciona que parte de su día se enfoca a la atención a maestros, padres y alumnos, escuchando sus requerimientos y demandas.

El director "D1" es el único que menciona dentro de sus actividades cotidianas el crear un ambiente de armonía en la institución que dirige, mostrando interés en la salud física y emocional del personal, como factor influyente en los grupos de cada maestro. Esta situación se constató en las visitas de observación realizadas en la escuela, en donde el director se acercaba a los actores escolares con el fin de conversar sobre asuntos de índole personal y emocional; específicamente.

Además, el participante se ocupa de la promoción de eventos de carácter social que fomenten la unión entre el personal; se presenciaron la organización de un intercambio de obsequios. Esto deja ver el interés que demuestra sobre la vida de sus compañeros de trabajo, ya que él mismo afirma la influencia que tienen dichas situaciones sobre la actividad escolar diaria.

Menciona que vigila que cada miembro del personal cumpla con sus funciones, incluye maestros, conserjes y personal administrativo, buscando que no se afecte a los alumnos.

El director "D1" dice fomentar el desarrollo profesional de los maestros de su escuela a través de la promoción e incentivación de la asistencia a cursos, ya sea oficiales o no; invitándolos a presentar exámenes oficiales de rendimiento; a través de la organización de colegiados y consejos técnicos escolares, señalando la importancia de apearse al contexto real en donde se encuentran.

En una de las reuniones del consejo técnico escolar que se presenciaron en la escuela "E1", el director (D1) entregó los resultados de la Prueba ENLACE correspondientes al ciclo 2012-2013, detectando debilidades en las asignaturas de Español y Matemáticas en específico. Tanto el director como los docentes, acordaron sumar esfuerzos para el desarrollo de estas materias.

El entrevistado afirma la necesidad de reconocer el impacto de la preparación profesional de los docentes durante su trabajo en el aula, siendo el lugar en donde deben poner en práctica aquello que hayan aprendido, en función de la mejora de la enseñanza y del aprendizaje. Todo esto con el objetivo de mejorar la calidad de su escuela.

En cuanto a las acciones que pone en marcha para involucrar a la comunidad con el mejoramiento de la escuela, reconoce como la más importante darle a conocer a la sociedad de padres de familia las necesidades de la institución. Esto para que ellos sirvan de enlace con la sociedad en general, formando un equipo de trabajo, a través de una comunicación constante con los representantes de esta organización.

El director "D1" hace hincapié en la importancia de ser congruente entre el discurso y la acción, con el fin de no perder la confianza de la comunidad. De acuerdo con lo observado, el director sirve de puente entre la sociedad de padres de familia y los maestros, ya que las propuestas de la organización son puestas a consideración del colectivo docente a través de la convocatoria del director, en las diferentes reuniones o consejos que tienen lugar en la institución escolar.

En cuanto a las preguntas sobre dinámica grupal el director "D1" expone que el proceso que se lleva a cabo en su escuela para tomar decisiones acerca del proyecto escolar consiste en realizar un diagnóstico por grupo, con el fin de detectar la problemática a tratar, priorizando las rutas de acción para atenderla. Afirmo que es mejor tener pocas actividades planeadas, pero asegurarse de cumplirlas y recuperar el producto esperado en tiempo y forma. También menciona que el papel del director dentro de la toma de decisiones del colectivo consiste en consensuar y apoyar las decisiones de la mayoría. Además, agrega que él toma determinadas decisiones en aquellas situaciones insignificantes, de acuerdo con la opinión del director, como el mantenimiento del edificio escolar. El entrevistado explica que la visión y la misión de su proyecto escolar se elaboraron a partir de la participación activa de todo el colectivo docente.

El director “D1” reconoce contar con un buen equipo de trabajo formado por maestros profesionales, al cual ha logrado integrarse adecuadamente. Gracias a las observaciones realizadas, se puede afirmar que los maestros de la escuela “E1” muestran un comportamiento muy activo dentro de las actividades, se desenvuelven en un ambiente de confianza en donde expresan su opinión abiertamente y cuentan con el respaldo del director, aunque sus opiniones difieran, se trata siempre de llegar a acuerdos en beneficio de los alumnos y el resto de la comunidad escolar.

Cabe recordar que las dos escuelas participantes en el estudio están inscritas en el Programa Escuelas de Calidad (PEC), por lo que se consideró pertinente cuestionar a los entrevistados acerca de su experiencia en el mismo. El director “D1” opina que el PEC brinda apoyo económico para mejorar la infraestructura de la escuela, el cual es obtenido siempre y cuando se cuente con maestros con disposición al trabajo que se requiere. Comenta que el programa es muy bueno, ya que obliga a la corresponsabilidad entre las autoridades educativas y la comunidad escolar, con el fin de mejorar a la institución. Reconoce que su escuela ha cambiado desde su ingreso a PEC en cuanto a la infraestructura, pues se han hecho construcciones con el dinero que otorga el programa. El entrevistado expresa que considera necesario realizar modificaciones al programa existente, para que el objetivo no se pierda entre el papeleo que es requerido; sugiere que se hagan exámenes al final del ciclo para corroborar el impacto que tiene la inversión económica en el aprendizaje de los alumnos. Probablemente, el uso que se ha dado hasta el momento de los resultados obtenidos en ENLACE no ha cubierto las necesidades evaluativas que expresa el director “D1”.

En el mismo sentido, el director “D1” conceptualiza a la calidad educativa como la optimización de recursos escolares, con el fin de mejorar el desempeño del docente en el aula y el aprendizaje de los alumnos.

El entrevistado considera que la relación que establece con la inspección escolar es muy buena, ya que los miembros del equipo técnico de la inspección cumplen responsablemente con su labor. Sin embargo, expresa disgusto por la prontitud con la que solicitan información o participaciones en eventos sin avisos previos, causando la improvisación.

En cuanto a la comunidad escolar, el director “D1” percibe su relación como buena, exponiendo que le ha traído buenos resultados el establecer relaciones interpersonales con los miembros, dándole a cada uno la oportunidad de expresar sus inquietudes en el espacio correspondiente.

El director “D1” señala que ocupar su puesto implica una gran responsabilidad, teniendo que estar al frente del equipo de trabajo y tratando de resolver los problemas que se presentan. Expresa desagrado por tener que reprender a aquellos que incumplen en su labor cotidiana, agregando no entender las razones de su deficiencia, a pesar del conocimiento que tienen de sus responsabilidades.

El participante reconoce como una satisfacción dentro de la labor que desempeña el haber colaborado con el mejoramiento del nivel académico de la escuela que dirigió anteriormente, a pesar de las dificultades con las que se enfrentó. Además, reconoce como una satisfacción el conservar el nivel académico de la escuela en donde labora actualmente, pues menciona haberla encontrado en una situación desfavorable.

Una meta que expresa tener el entrevistado es sostener el nivel académico de la escuela y elevarlo poco a poco, demostrándolo en las evaluaciones externas a las que se somete continuamente como ENLACE.

Se realizaron preguntas que se desprenden de forma específica de cada una de las dimensiones de la gestión escolar en las cuales se buscó obtener resultados específicos sobre las áreas de oportunidad y fortalezas que se desarrollan en la institución (E1) a continuación se presentan los resultados obtenidos:

Maestros frente a grupo de la Escuela “E1”						
Concentrado de Resultados. Entrevista de Diagnóstico Inicial						
Pregunta	a) Siempre	b)Casi Siempre	c) A veces	d) Casi Nunca	e) Nunca	No contesto
¿El director promueve actividades que auxilien el desarrollo profesional de la planta docente? (DP)	8.3%	25%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%
El director no promueve el uso de diferentes estrategias de enseñanza. (DP)	8.3 %	75%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%
El director evalúa constantemente el desempeño de los docentes. (DP)	8.3%	33.3%	0.0%	58.4%	0.0%	0.0%
El director organiza discusiones formales concernientes a la enseñanza y el aprovechamiento de los estudiantes de manera regular y continua. (DP)	8.3%	33.3%	50.0%	8.4%	0.0%	0.0%
El director comunica claramente las expectativas que tiene del personal que integra la institución. (DC)	30.0%	50.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
El colectivo docente mantiene una estrecha comunicación con los padres de familia, con el objetivo de informar oportunamente la situación académica de los alumnos. (DC)	25.0%	55.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Existe un ambiente agradable y de comunicación eficaz en la institución. (DC)	33.3%	58.3%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%

El colectivo docente se reparte labores y se responsabiliza de ellas, pero maneja la visión del trabajo en equipo en armonía. (DO)	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%
El director no provee una definición clara de la misión y la visión de la institución escolar. (DO)	16.7%	0.0%	0.0%	8.3%	75%	0.0%
Los recursos recaudados por la institución se utilizan adecuadamente en función de la mejora de los servicios que se ofrecen. (DA)	50%	33.3%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%
El director no gestiona recursos y apoyo de parte de la supervisión escolar. (DA)	8.3%	8.3%	0.0%	0.0%	83.3%	0.0%

Como podemos observar, la entrevista fue estructurada por 11 reactivos específicos enfocados a cada una de las dimensiones de la gestión escolar, tratando de vislumbrar la realidad de cada una de ellas.

Los resultados obtenidos del diagnóstico inicial en la escuela (E1), hacen referencia que existen carencias enfocadas en la dimensión pedagógica de la gestión escolar (DP).

Al cuestionar a los docentes sobre si ¿El director promueve actividades que auxilien el desarrollo profesional de la planta docente? , un 66.7% contestó que casi nunca, posteriormente al cuestionarlos sobre si ¿El director no promueve el uso de diferentes estrategias de enseñanza?, un 75% respondió que casi siempre.

Posteriormente se les cuestionó si ¿El director evalúa constantemente el desempeño de los docentes?, a lo que respondieron un 58.3% que casi nunca.

Como podemos observar los resultados globales de diagnóstico inicial en la escuela (E1), muestran resultados específicos de carencia en la dimensión pedagógica de la gestión escolar.

Escuela Club de Leones. (E2)

De igual forma, a la directora “D2” se le entrevistó durante tres ocasiones, obteniendo los siguientes resultados.

La directora “D2” expone que desde joven se le asignó el puesto directivo de forma comisionada, trabajando frente a grupo alrededor de 10 años, fungiendo el resto de su carrera como directora.

La entrevistada afirma que no existe una preparación específica para las personas que ocupan el cargo de director escolar, de igual forma no hay un requisito en este sentido por parte de la SEP. En su caso, cuenta con la licenciatura en educación, lo cual aumentó su puntuación para el concurso escalafonario. Ella considera que la normatividad de la educación es el área en donde se requiere mayor preparación, exponiendo el énfasis en la necesidad de conocer los derechos y obligaciones de los actores escolares.

La participante reconoce la necesidad de la exigencia de una preparación específica para directores, ya que la selección no es siempre adecuada y los directores pueden no saber cómo desempeñarse en la escuela, presentando dificultades para manejar las relaciones de poder, situación que desestabiliza a la institución.

En cuanto a su labor cotidiana, la entrevistada afirma que todos los días son distintos, sin embargo no especifica ningún detalle. Como primera actividad menciona confirmar la asistencia de los maestros al recibirlos puntualmente en la institución, aclarando que llega a la escuela antes de la hora de entrada, posiblemente porque considera a la puntualidad como una cualidad que debe tener como directora.

Menciona que su día se enfoca en la atención a maestros, padres y alumnos, escuchando sus requerimientos y demandas; a la solución de problemas, que cuando no pueden ser resueltos inmediatamente les da continuidad tomando las medidas necesarias para llegar a la solución de éstos; a la elaboración, revisión y autorización de documentación, lo cual le lleva mucho tiempo, así como la búsqueda de información o recursos materiales para la escuela.

Lo expresado por la entrevistada fue constatado durante las visitas de observación realizadas en la escuela "E2", ya que de acuerdo con los registros obtenidos, la directora permanece en su oficina la mayor parte de la jornada laboral atendiendo los problemas cotidianos de manera pronta y efectiva, ya sea con alumnos, maestros o padres de familia. Las salidas de la directora "D2" durante los días observados se concretaron en asistir a la inspección escolar a entregar o recoger documentación de la escuela.

La directora "D2" señala que los maestros de su escuela son muy comprometidos con su desempeño profesional, por lo que no necesita insistir para que se actualicen, la totalidad de su planta docente se encuentra inscrita en exámenes nacionales.

Ella reconoce que ésta es una acción que impulsa la calidad educativa de la institución que dirige, además de que en lo personal, facilita los recursos de trabajo a los docentes, comentando que si les brinda herramientas a los maestros no tienen justificación para no cumplir con su trabajo. Se registró que la directora "D2" elabora oficios de llamadas de atención por escrito hacia aquellos docentes que incumplen con alguna de sus funciones.

La entrevistada menciona que es necesario ser consciente de que maestros y padres forman un mismo grupo o equipo de trabajo, con la intención de beneficiar a toda la comunidad. Menciona la resistencia de los maestros ante la participación de la comunidad dentro de la escuela, ya que se presenta un sentimiento de fiscalización. Aclara que no es una actitud generalizada, sin embargo, se presenta en algunos de los docentes una barrera ante la presencia de los padres, aclarando desconocer la razón de dicha situación. En este caso, la participante reconoce que la comunicación es una estrategia necesaria para involucrar a la comunidad escolar en el desarrollo y mejoramiento de la escuela con la que tienen relación, por lo que es importante impulsar la comunicación entre padres y maestros, evitando la fiscalización mutua. Ella sugiere que el rol de los padres de familia debe consistir en facilitar herramientas para el mejoramiento de la enseñanza y del aprendizaje. En la escuela "E2" se tiene una relación de comunicación constante con los representantes de la sociedad de padres de familia, a quienes se les pide parecer para la toma de decisiones con respecto al aspecto económico.

En cuanto a la categoría de comunicación, la directora "D2" afirma que entabla comunicación con su personal por escrito, por teléfono y en reuniones a la hora del recreo. Considera que sí logra la comunicación efectiva y reconoce que de no existir, el trabajo diario abrumba al maestro, por lo que se debe estar en un constante recordatorio de los acuerdos y responsabilidades.

La participante percibe que su papel dentro del proceso enseñanza-aprendizaje que tiene lugar en la institución escolar en la que labora, consiste en proporcionar herramientas a los maestros para que puedan trabajar

adecuadamente al interior del aula. Agrega que brinda su opinión pedagógica en aquellos casos en los que los maestros la solicitan. Se observó que la directora "D2" revisa periódicamente las planeaciones didácticas de cada uno de los maestros frente a grupo, así como los informes de cada uno de los asesores técnicos con los que cuenta la institución.

Al ser cuestionada acerca de la toma de decisiones en su institución educativa, la directora "D2" aclara que en lo competente al área administrativa las decisiones recaen exclusivamente en su persona, y las decisiones que corresponden al colectivo se toman a través de la votación abierta; sin embargo, afirma la última palabra de nuevo recae en ella.

En las visitas de observación se percibió un distanciamiento entre la directora y el colectivo docente, el cual se hace evidente en dimensión física, pues ella se encuentra en su oficina la mayor parte del tiempo.

Se infiere que aún se encuentra en el proceso de adaptación al ambiente de trabajo pues la directora se incorporó al equipo apenas en el año 2011.

Dentro de la dinámica grupal, la directora "D2" reconoce a la indisciplina de los alumnos como uno de los problemas más frecuentes que enfrenta en la escuela, encontrando como una causa de esta situación la poca atención que los niños reciben de sus padres. Explica que el proceso que sigue para atender la problemática de la indisciplina inicia hablando con los niños y dando la oportunidad de que modifiquen su conducta.

La directora "D2" considera que su relación con la comunidad escolar es muy buena hasta el momento. Afirma haber recibido comentarios positivos acerca de su labor por parte de los padres de familia y maestros, favoreciendo su manera

de resolver las situaciones problemáticas sistemáticamente y reportando resultados.

Al ser cuestionada acerca de su relación con la inspección escolar, la entrevistada considera que es muy buena, pues de acuerdo a su experiencia, los miembros del equipo técnico de la inspección cumplen responsablemente con su labor, aunque se queja de la prontitud con la que solicitan información o participaciones en eventos sin avisos previos.

La participante explica que es un reto constante el ocupar su puesto, por el tamaño de la escuela y las complicaciones que presenta, lo cual le resulta siempre muy alentador; además, reconoce que el trabajo con los niños le es placentero. Asimismo, reconoce como una satisfacción dentro de la labor que desempeña el haber colaborado con el mejoramiento del nivel académico de otras escuelas que ha dirigido, tanto en el contexto urbano como rural y a pesar de las dificultades enfrentadas.

Por el contrario, menciona sentir desagrado al percibir competencia entre sus compañeros maestros por realizar las funciones del cargo directivo sin ocuparlo, también califica como una dificultad en su cargo el tratar con maestros ineficientes, resistentes al cambio y a la actualización académica constante, quienes generalmente son aquellos que tienen muchos años de servicio.

Al cuestionar a la directora "D2" acerca del PEC, ella opina que brinda apoyo económico para mejorar la infraestructura de la escuela, el cual es obtenido al cumplir con las acciones que el mismo colectivo propone para el ciclo escolar. Agrega que las condiciones establecidas por el PEC motiva la participación de los padres de familia, facilitando a la planta docente el promover dicha colaboración.

La participante explica que el ser parte del PEC no garantiza el ser una escuela de calidad, ya que el programa solamente genera recursos económicos, quedando las decisiones para el colectivo docente.

La entrevistada menciona que conceptualiza a la calidad educativa en el hecho de mejorar a los niños en todos los aspectos, con la expectativa de formar mejores ciudadanos, lo cual se logrará a través de la optimización de los recursos escolares. Esto con el fin de mejorar el desempeño del docente en el aula y el aprendizaje de los alumnos.

Se aplicó la misma entrevista a personal docente de la escuela (E2) con la misma finalidad, a continuación se describen los resultados obtenidos:

Maestros frente a grupo de la Escuela “E2”						
Concentrado de Resultados. Entrevista de Diagnóstico Inicial						
Pregunta	a) Siempre	b)Casi Siempre	c) A veces	d) Casi Nunca	e) Nunca	No contesto
¿El director promueve actividades que auxilien el desarrollo profesional de la planta docente? (DP)	8.3%	25%	0.0%	60.0%	6.7%	0.0%
El director no promueve el uso de diferentes estrategias de enseñanza. (DP)	18.3%	65%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%
El director evalúa constantemente el desempeño de los docentes. (DP)	8.3%	33.3%	0.0%	50.0%	8.3%	0.0%
El director organiza discusiones formales concernientes a la enseñanza y el aprovechamiento de los estudiantes de manera regular y continua. (DP)	8.3%	23.3%	50.0%	18.3%	0.0%	0.0%
El director comunica claramente las expectativas que tiene del personal que integra la institución. (DC)	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%

El colectivo docente mantiene una estrecha comunicación con los padres de familia, con el objetivo de informar oportunamente la situación académica de los alumnos. (DC)	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Existe un ambiente agradable y de comunicación eficaz en la institución. (DC)	41.3%	50.3%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%
El colectivo docente se reparte labores y se responsabiliza de ellas, pero maneja la visión del trabajo en equipo en armonía. (DO)	30.0%	45.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%
El director no provee una definición clara de la misión y la visión de la institución escolar. (DO)	16.7%	0.0%	0.0%	8.3%	75%	0.0%
Los recursos recaudados por la institución se utilizan adecuadamente en función de la mejora de los servicios que se ofrecen. (DA)	60%	33.3%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%
El director no gestiona recursos y apoyo de parte de la supervisión escolar. (DA)	8.3%	8.3%	0.0%	0.0%	83.3%	0.0%

Los resultados obtenidos del diagnóstico inicial en la escuela (E2), hacen referencia que existen carencias enfocadas en la dimensión pedagógica de la gestión escolar (DP).

Al cuestionar a los docentes sobre si ¿El director promueve actividades que auxilien el desarrollo profesional de la planta docente? , un 60% contestó que casi nunca, posteriormente al cuestionarlos sobre si ¿El director no promueve el uso de diferentes estrategias de enseñanza?, un 65% respondió que casi siempre.

Posteriormente se les cuestionó si ¿El director evalúa constantemente el desempeño de los docentes?, a lo que respondieron un 50% que casi nunca.

Como podemos observar los resultados globales de diagnóstico inicial en la escuela (E2), muestran resultados específicos de carencia en la dimensión pedagógica de la gestión escolar.

Es importante mencionar que partiendo de la fase diagnóstica de la investigación cabe recordar que el objeto de estudio se ve inmerso en la búsqueda del papel de la gestión escolar y su evaluación como factor en el logro del mejoramiento del desempeño docente de dos instituciones de educación primaria en Ciudad Victoria, Tamaulipas por medio de la elaboración e implementación de un curso taller denominado: “Gestión escolar, desarrollo docente y educativo” hacia el personal de ambas escuelas.

Cabe mencionar que no se pretende comparar la dinámica de las escuelas participantes, sino conocerla a través de las opiniones de sus actores centrales y la observación propia, con el fin de caracterizar las prácticas de gestión de sus directores y reconocer las necesidades y peculiaridades de cada una.

Fase de intervención

La fecha de implementación del curso taller en la “E1” fue la siguiente:

Diciembre 2019					
2	3	4	5	6	9
4 Horas	4 Horas	4 Horas	4 Horas	4 Horas	4 Horas
10	11	12	13	16	17
4 Horas	4 Horas	4 Horas	2 Horas	2 Horas	1 Hora
Total de Horas impartidas					
41 Horas					

Cabe mencionar que por parte de las autoridades educativas escolares y los docentes de la institución se prestaron facilidades para la impartición del curso en horario extraescolar. Con un Horario de 2:00 pm a 6:00 pm.

La fecha de implementación del curso taller en la “E2” fue la siguiente:

Diciembre 2019					
2	3	4	5	6	9
4 Horas	4 Horas	4 Horas	4 Horas	4 Horas	4 Horas
10	11	12			
4 Horas	4 Horas	4 Horas			
Enero 2020					
7	8	9			
2 Horas	2 Horas	1 Hora			
Total de Horas impartidas: 41 horas					

Cabe mencionar que por parte de los docentes de la institución se prestaron facilidades para la impartición del curso en horario extraescolar. Con un Horario de 2:00 pm a 6:00 pm.

Resultados

Se decidió nombrar a cada tipo de director según la característica que lo distinguía de forma particular del resto de los participantes. Cabe aclarar que esta caracterización surge tanto en la revisión teórica y la recuperación de información en el trabajo de campo.

	D1	D2
	Director Moderador	Director Estático
	Procura crear un ambiente de armonía, fomentando el diálogo y el consenso dentro del personal.	Realiza su función únicamente desde la oficina, no hace recorridos por el edificio escolar
L	Vigila el cumplimiento de las funciones del personal.	Proporciona herramientas a los maestros.
C	Visitas a las aulas. Reuniones con maestros.	Reuniones con maestros.
DG	Relación armoniosa con el personal.	Distanciamiento con algunos docentes.
AC	Resolución de problemas Atención a actores escolares.	Resolución de problemas Atención al trabajo administrativo.
CI	Promoción de valores universales. Atención al mejoramiento académico.	Atención al mejoramiento académico.
FP	Ambos tienen estudios como profesores de educación primaria, su regularización con la licenciatura en educación y Español. Así como también diferentes cursos de actualización.	

Se señalan las características de cada uno de los directores, constituyendo un tipo de gestor escolar que en la realidad actual ha llevado a su institución al cumplimiento de las metas escolares. A pesar de sus diferencias, ninguno de los directores se encuentra completamente alejado de los aspectos deseables referidos por la teoría contemporánea.

Haciendo referencia a las sub categorías enfocadas hacia la gestión escolar, es notable ver que en las dos instituciones (E1 y E2) se observe que en varios de los reactivos de las encuestas aplicadas se vea deficiencia en la dimensión pedagógica, mostrando así debilidades en el factor del mejoramiento del desempeño docente y a su vez en los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula.

	Áreas de oportunidad.	
	E1	E2
(DP)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación constante del desempeño de los docentes. ✓ Organización de discusiones formales concernientes a la enseñanza y el aprovechamiento de los estudiantes de manera regular y continua. ✓ Instalaciones del edificio escolar para el desarrollo integral del alumnado. ✓ Apoyos necesarios para el avance del desempeño académico de cada uno de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación constante del desempeño de los docentes. ✓ Apoyos necesarios para el avance del desempeño académico de cada uno de los estudiantes. ✓ Aprendizajes de los alumnos en la escuela primaria ayuda a desarrollar las competencias necesarias para la vida actual.
(DA)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observación del desarrollo de las clases. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observación del desarrollo de las clases.
(DO)		
(DC)		

Se han obtenido resultados positivos. Se considera como un factor imprescindible e inevitable a la personalidad de los directores escolares, ya que por la naturaleza del puesto, el cual implica las relaciones interpersonales, las características de la personalidad se encuentran a flor de piel en el desempeño de las funciones directivas que influyen de forma directa en los procesos dentro de la institución escolar.

La fundamentación teórica del documento aborda dos temas centrales: el mejoramiento del desempeño docente y la evaluación de la gestión escolar; siendo estas temáticas sobre las cuales se recogió información empíricamente a través del cuadernillo de trabajo del curso taller denominado: Gestión escolar, desarrollo docente y educativo y del cual se logró obtener información importante que logro mostrar un grado de concientización sobre los procesos , fortalezas y áreas de oportunidad que tienen ambas instituciones escolares.

A través de la implementación del curso taller, los directores “D1” y “D2” coinciden en conceptualizar a la calidad educativa como la optimización de procesos y recursos escolares, con el fin de mejorar el desempeño del docente en el aula y el aprendizaje de los alumnos por medio de la gestión escolar.

En cuanto al impacto que ha tenido la aplicación del curso taller en las dos instituciones, los resultados permiten afirmar que los rubros más beneficiados por la aplicación del mismo son: Las relaciones entre el personal, El trabajo del Consejo Técnico Escolar, Las actividades y seguimiento pedagógico de los docentes dentro del aula y la institución escolar y los aprendizajes de los alumnos de forma óptima y con calidad en la enseñanza.

Con relación a las actividades esperadas como resultado de la aplicación del curso taller ", los directores manifiestan prestarle mayor atención a las visitas a los salones de clase con fines de seguimiento pedagógico y educativo, a la toma decisiones colegiadas con el personal docente, a la orientación de los procesos de planeación, a la evaluación de los docentes y a facilitar recursos didácticos para mejorar la práctica docente en las instituciones escolares.

Por medio de la implementación del curso taller, que tuvo una duración de 41 horas en ambas instituciones se trató de fortalecer los siguientes aspectos en los cuales se denotaban específicas áreas de oportunidad a mejorar:

	Áreas que se fortalecieron con el curso taller: Gestión escolar, desarrollo docente y educativo.
	E1 y E2
(DP)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación constante y seguimiento del desempeño de los docentes. ✓ Apoyos necesarios para el avance del desempeño académico de cada uno de los estudiantes y en las labores docentes dentro de la institución escolar. ✓ Aprendizajes de los alumnos en la escuela primaria ayuda a desarrollar las competencias necesarias para la vida actual. ✓ El trabajo del Consejo Técnico Escolar ✓ Las actividades pedagógicas de los docentes ✓ Mejorar la comunicación docente entorno a necesidades y situaciones pedagógicas que se presenten dentro de las escuelas primarias.
(DA)	✓ Observación del desarrollo de las clases. (Instrumentos, planeación)
(DO)	✓ El trabajo del Consejo Técnico Escolar
(DC)	✓ Las relaciones entre el personal.

Capítulo 5. Conclusiones

En el presente documento se enlistan los supuestos y los objetivos con los que se inició la investigación del objeto de estudio. Después del recorrido teórico y empírico que representa la elaboración de la presente investigación académica, se considera estar en posibilidades de atender con mayor conocimiento el tema planteado sobre la gestión escolar y el mejoramiento del desempeño docente, en base a las realidades vislumbradas en los contextos educativos antes mencionados.

Cabe mencionar que se inició la presente investigación partiendo de la observación, análisis y diagnóstico sobre la realidad escolar que vive cada centro escolar que es objeto de estudio en la presente investigación. Con respecto al objetivo general de la investigación, cabe reconocer que el papel de la gestión escolar influye de forma importante dentro de los procesos de desempeño docente y la calidad que logran o pueden desarrollar en una escuela de educación primaria, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado y la aplicación de instrumentos se considera acertada la revisión teórica realizada durante este proyecto de investigación.

Se hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad educativa como en la gestión escolar, pareciendo la conjunción de ambas variables interminable, sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo y liderazgo del director con su personal educativo y la institución escolar.

Además, el interés contemporáneo presentado por los investigadores educativos da muestra de la importancia del tema, como posible vía hacia la calidad de las instituciones formadoras de las nuevas generaciones de ciudadanos.

En el mismo sentido de recapitulación, a continuación se enlistan los objetivos específicos del proyecto, con el fin de valorar el alcance obtenido en cada uno de ellos a través del trabajo desarrollado en la presente investigación.

Se vislumbró que las actividades cotidianas de los directivos, impactan en la calidad y procesos educativos; se observó que la jornada laboral de los participantes es consumida más por la solución de problemas imprevistos y en la dinámica del proceso enseñanza aprendizaje dentro del aula y la institución escolar, que por actividades administrativas, dejando casi sin atención la dimensión pedagógica de la gestión escolar.

Partiendo de esto podemos considerar que de las actividades que realizan, coordinan y guían los directores participantes, impactan de forma directa en la calidad de su escuela, ya sea de forma positiva o negativa, pero siempre tienen una influencia considerable en los procesos educativos dentro del contexto escolar.

Cabe mencionar que el tipo de modelo de gestión de cada director está relacionado con su personalidad de forma directa, pero esto no quiere decir que no se puedan brindar orientaciones generales de los procesos y dimensiones que conforman la gestión escolar con su personal educativo.

El modelo de gestión escolar que se trató de vislumbrar y desarrollar mediante la aplicación de la estrategia curso taller para el mejoramiento de la

gestión escolar enfocado en la gestión pedagógica con el personal educativo de ambas escuelas primaria (E1) y (E2), recomienda y vislumbra ampliamente enfocar los esfuerzos del personal educativo para mejorar la calidad de los procesos dentro de las instituciones de educación primaria, en el cual se deben contemplar las áreas de oportunidad a mejorar, así como las necesidades que se presentan día con día con los actores educativos que conforman el contexto escolar.

Para finalizar cabe resaltar que en la realidad educativa que se vive en nuestra sociedad, la falta de capacitación profesional y empatía de los directores los obliga a aprender por ensayo y error. Lamentablemente, en la realidad educativa del contexto mexicano se considera una afirmación certera, ya que los mismos directores participantes de este estudio lo reconocen al mencionar que no contaron con una capacitación adecuada, y al no tener experiencia sintieron temor al realizar las iniciar su la labor educativa en las funciones directivas.

Al cuestionar a los participantes al respecto se mencionó que es necesario formar a los docentes para introducirlos a las funciones directivas, como eje principal para llevar procesos adecuados dentro de una institución escolar y que en base a esto puedan adquirir conocimientos y experiencias en cuanto a las labores administrativas, pedagógicas, normativas y de relaciones humanas que se llevan dentro de una institución escolar de educación primaria para poder conllevar de forma exitosa la calidad de aprendizaje y el desempeño docente del plantel educativo.

Cabe mencionar que mediante el presente estudio de investigación se trató de vislumbrar las complejas realidades que conforman y se viven dentro de las

instituciones escolares de educación primaria en el contexto social mexicano. Partiendo de esto podemos concluir que se pudo observar como los procesos educativos de escuelas del mismo nivel educativo tienen diferencias notables pero a su vez coincidían en las áreas de oportunidad a mejorar, que surgían principalmente de la formación y los procesos educativos pedagógicos que llevaban los directores escolares de ambas instituciones.

La gestión escolar es compleja, sin embargo el objetivo principal del presente estudio fue vislumbrar las fortalezas y áreas de oportunidad y partiendo de esto poder concientizar y mejorar los procesos educativos y de gestión escolar que influyen de forma directa en el mejoramiento del desempeño docente y la calidad que se brinda dentro de una institución escolar.

Referencias

- Álvarez, Isaías y Carlos Topete. (1996). "Estrategia Integral de gestión para la calidad de la educación básica", en Siglo XXI. Perspectivas de la educación desde América Latina, vol. 2, núms. 3 y 4, mayo-agosto,1996.
- Álvarez, I. y Topete, C. (2004). Búsqueda de la calidad en la educación básica. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 3 (34), 11-36.
- Aguirre, S./Aguirre, A. (1997). Entrevistas y cuestionarios. En Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural. (171-180), Colombia: Alfaomega.
- Antúnez, S. (1997). Claves para la organización de centros escolares. (3ª ed). España: Horsori.
- Beltrán, F. (2007). Política versus gestión escolar. Revista Novedades Educativas, 18, 4-8.
- Brandstadter, A. (2007). La gestión: Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. Revista Novedades Educativas, 18, 12-14.
- Buendía, L., Colás, P. & Hernández, F. (1998). Métodos de investigación en Psicopedagogía. España: McGraw Hill.
- Bonilla, R. (2001). La gestión en la escuela primaria. Revista de Educación / Nueva Época, 16. Consultado el 3 de noviembre de 2013 en: <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>
- Cantón, I. (2007). Competencias profesionales para docentes y directivos escolares. Revista Novedades Educativas, 194, 16-20.

- Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales de la gestión educativa. En Autor, La gestión: en busca del sujeto. Documento presentado en el Seminario Internacional sobre Reformas de la Gestión de los Sistemas Educativos en la Década de los Noventa, Santiago de Chile, 1997.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Santiago de Chile: Unesco.
- Castelán, A. (2003b). ¿Una nueva gestión educativa para nuestras escuelas? Educación 2001. Revista de educación moderna para una sociedad democrática, 97, 39-42.
- Elliott, J. (1993). El cambio educativo desde la investigación-acción, Madrid: Morata.
- Frigerio, G., Poggi, M. y Giannoni, M., (1997), Políticas, instituciones y actores en educación, Buenos Aires, Centro de Estudios Multidisciplinarios y Novedades Educativas.
- Fullan, M. y Stiegelbauer, S. (1997); El cambio educativo. Guía de planeación para maestros; Trillas, México.
- Galbraith, J. (1986). Anatomía del poder. México: Editorial Diana.
- García Garduño, José Ma. (2004), "La administración y gestión educativa: algunas lecciones que nos deja su evolución en los Estados Unidos y México", Revista Interamericana de Educación de Adultos, núm. 1, año 26.
- García, J. M. (2004). Gestión y administración educativa. Algunas lecciones en Estados Unidos y México. Revista Interamericana de Educación para Adultos, 26, 11-52.

García-Leyva, L. (2000). Gestión Educativa. Consultado el 3 de noviembre de 2013 en <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>

González-Palma, J. (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres. Volumen V, número 185. Consultado el 3 de noviembre de 2013 en: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>

Harris, A. Chapman (2002). Mejora escolar: ¿Qué hay para las escuelas?, Londres: Routledge Falmer.

Hernández, R., Fernández-Collado, C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (4ª ed). México: McGrawHill.

Hodge, B. J., Anthony, W. P. y Gales, L. M. (2003). Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico. Madrid: Prentice Hall.

IPEE-UNESCO (2000). La gestión educativa estratégica, en Desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación/Ministerio de Educación de la Nación/Unesco.

Kemmis, S. & McTaggart, R. (1988). Cómo planificar la investigación-acción, Barcelona: Laertes

Lavín, S., Del Solar, S.; Fischer, M. E Ibarra J. C. (2002). La Propuesta CIGA: Gestión de Calidad para Instituciones Educativas. Santiago: LOM Ediciones.

- Lewin, K. (1973). Investigación-acción y problemas de las minorías. En K. Lewin (201 – 216): Resolución de conflictos sociales: artículos seleccionados sobre dinámicas de grupo (ed. G. Lewin). London: Souvenir Press.
- Lincoln, Y. y Denzin, N. (1994). El Quinto Momento. En N. Denzin y. Lincoln (eds.), Manual de Investigación Cualitativa (págs. 575-586). Londres: Publicaciones Sage.
- Martínez, M. (2006). La gestión de un nuevo sistema educativo en función de la escuela. *Educar. Revista de Educación*, 39, 59-68.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research*, 1(2). Consultado el 3 de noviembre de 2013 en: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00mayring-e.htm>
- Moncayo, L. G. (2006). Delimitando el concepto de gestión escolar. *Educar. Revista de Educación*, 39, 7-12.
- Murillo, P. (2003). Hacia la construcción de un nuevo modelo de asesoramiento/supervisión. *Educare*, 2, 45-55.
- Nieto, C. J. / González, M.T. (Ed.) (2003). La comunicación en las organizaciones escolares. En *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos* (107-129). España: Pearson Educación.
- O.C.D.E. (1997) Exámenes de las Políticas Nacionales de Educación. México. México: OCDE.

- Ornelas, C. (1998). La cobertura de la educación básica. En Un siglo de educación en México (111-139). México: Fondo de Cultura Económica.
- Patrinós, H. & Layton, H. (2006). Determinantes de aprendizaje en México. *Educare*, 2, 24-26.
- Portela, A./ González, M.T. (Ed.) (2003a). Gobierno, autonomía y participación en los centros escolares. En Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos. (75-89). España: Pearson Educación.
- Portela, A./ González, M.T. (Ed.) (2003b). Planificación y estrategia en los centros escolares. En Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos. (207-224). España: Pearson Educación.
- Pozner, P. (1997). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Argentina: Aique.
- Pozner, P. (2000). El Directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares. Buenos Aires: Aique.
- Pozner, P. (2003). La gestión escolar. Secretaría de Educación Pública (SEP). Antología de gestión escolar. México: SEP.
- Rivas, S. (2006). La gestión directiva en la escuela. *Educar. Revista de Educación*, 39, 13-20.
- Real Academia Española. (2001). *Gestión*. 22. Consultado el 9 de octubre de 2013 en: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=gestión
- Sammons, P. y B. Taggart (1998). Evaluación del impacto de la iniciativa Raising Standards en Belfast, informe presentado en la reunión anual de la American Educational Research Asociación, San Diego, California.

- Sander, B. (1990). Educación, administración y calidad de vida: caminos alternativos del consenso y del conflicto. Buenos Aires: Santillana.
- Sander, B. (1994). Gestión educativa y calidad de vida. *La Educación: Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, 118 (2), 237-264.
- Sander, B. (1996a). Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento. Buenos Aires: Troquel.
- Sander, B. (1996b). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, 40 (123-125).
- Sañudo, L. (2001). La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder. *Revista de Educación/Nueva Época*, 16. Consultado el 3 de noviembre de 2013 en: <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/indez.html>
- Seibold, J. (2000). La calidad integral de la educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 23.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research*. E.U.A.: Teachers College Press.
- SEP (1992). Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. México.
- SEP (1993a). Artículo 3ro. Constitucional y Ley General de Educación. (1ra. ed.) México: SEP.
- SEP, (2006). Plan Estratégico de Transformación Escolar. Documentos para fortalecer la gestión escolar. México: SEP-DGDGIE-PEC.
- SEP (2010). Programa Escuelas de Calidad Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México: Secretaría de Educación Pública.

- Scheerens, J. (1992). *Escolarización efectiva: investigación, teoría y práctica*, Londres: Cassell.
- Schmelkes, S. (1997), *Educación para la vida: algunas reflexiones en torno al concepto de relevancia de la educación*. En: *Ensayos sobre educación básica*. México (50). (pp. 5-13) México: DIE-Cinestav-IPN
- Schmelkes, S. (2000). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas (3ª Reimpresión)*. México: SEP. 50
- Szent, G. A. (1986). *Bibliografía premio nobel*. Consultado el 5 de noviembre de 2013 en: <https://citas.in/frases/2013789-albert-szent-gyorgyi-investigar-es-ver-lo-que-todo-el-mundo-ya-ha-visto/>
- Tapia, G. (2003). *Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela*. Documentos de Trabajo. México: SEP-SEB-DGDGIE-PEC.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1986): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires. Paidós.
- Toranzos, L. (1996). *Evaluación y calidad*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 10. Consultado el 5 de noviembre de 2013 en: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.html>
- Uribe, M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior*. *Revista PRELAC*, 1, 107-115.
- UNERMB (2008) *Funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas* *Negotium*, vol. 4, núm. 11, noviembre, 2008, pp. 70-103 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela.

Apéndices

Apéndice 1. Muestras de Entrevistas aplicadas a personal docente en escuelas E1 y E2 como herramienta de diagnóstico para vislumbrar fortalezas y áreas de oportunidad en las dimensiones que conforman la gestión escolar.

1. ¿Quién considera usted que es la persona responsable del manejo de su institución educativa?
el director.
2. ¿Cómo considera que es el manejo de su escuela y porque?
bueno por que tenemos buenos resultados
3. ¿Cuáles son las tareas que realiza el directivo en su institución?
organizar el trabajo docente
4. ¿Cómo describiría a un buen directivo?
es habil, un buen líder, organizado, responsable
5. ¿Sabe que es la gestión escolar?
es un proceso que gestiona que todo funcione en la escuela
6. ¿Quién piensa usted que es el encargado de la gestión escolar de su escuela?
el director
7. ¿De qué manera se lleva a cabo la gestión escolar en su escuela?
el nos organiza y nos da responsabilidades.
8. ¿Cree que la gestión escolar influye en el desempeño de los docentes y por qué?
Si, por que depende de la forma que lo plantea el director.
9. Tomando en cuenta las 4 dimensiones de la gestión escolar, especifique de qué manera se desarrollan en su escuela, cuáles son sus deficiencias y cómo cree usted que se podría mejorar.

Dimensión	Cómo se lleva a cabo	Déficit	Cómo podría mejorar
Organizacional Conjunto de aspectos que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. Se enfoca en: organigramas, distribución de área, división del trabajo, uso del tiempo y espacios.	Desde inicio de ciclo escolar Se dan comisiones	No se cumplen	Con el cumplimiento de todos
Administrativa Se refiere a la evolución de las acciones que se toman, maneja la información de los recursos humanos y financieros de la institución.	Con el personal administrativo y APD	Hay discrepancias	Reorganizárcelos
Pedagógico-didáctica Hace referencia a aquellas actividades que definen la institución educativa. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos.	Con todas las actividades que realizan los maestros	No hay el mismo nivel de cumplimiento	Dar seguimiento
Comunitaria Se refiere al conjunto de actividades que promueve la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones en la institución.	Cuando se involucra a los padres de fam	No todos participan	Crear compromisos

10. ¿Cómo describiría su ambiente de trabajo? Bueno

11. ¿Cree que el ambiente de trabajo influye en el desempeño docente y por qué?

Si, si el ambiente no es ameno, el trabajo se contamina

1. ¿Quién considera usted que es la persona responsable del manejo de su institución educativa?
La directora
2. ¿Cómo considera que es el manejo de su escuela y por qué?
Bueno, por que esta bien definido.
3. ¿Cuáles son las tareas que realiza el directivo en su institución?
Es la cabeza de la escuela y organiza y
4. ¿Cómo describiría a un buen directivo?
Supervisa que todo se cumpla. Liderazgo, empatía, respeto, hace que las cosas sucedan.
5. ¿Sabe que es la gestión escolar?
Sí
6. ¿Quién piensa usted que es el encargado de la gestión escolar de su escuela?
La directora.
7. ¿De qué manera se lleva a cabo la gestión escolar en su escuela?
Al inicio de año, diseñando, organizando las act.
8. ¿Cree que la gestión escolar influye en el desempeño de los docentes y por qué?
Sí, por que se necesita de la organización.
9. Tomando en cuenta las 4 dimensiones de la gestión escolar, especifique de qué manera se desarrollan en su escuela, cuáles son sus deficiencias y cómo cree usted que se podría mejorar.

Dimensión	Cómo se lleva a cabo	Déficit	Cómo podría mejorar
Organizacional Conjunto de aspectos que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. Se enfoca en: organigramas, distribución de área, división del trabajo, uso del tiempo y espacios.	La dirección (org. a los demás)	No fluye.	Siendo más creativa para solucionar problemas.
Administrativa Se refiere a la evolución de las acciones que se toman, maneja la información de los recursos humanos y financieros de la institución.	Personal admin. (tramites)	Quiéren que otras lo hagan	Cumpliendo con las responsabilidades.
Pedagógico-didáctica Hace referencia a aquellas actividades que definen la institución educativa. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos.	Cuando se planea y se da clase.	Algunos fallan.	Comunicación asertiva entre compañeros
Comunitaria Se refiere al conjunto de actividades que promueve la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones en la institución.	En las reuniones	Toma de acuerdos	Promoviendo el trabajo en equipo.

10. ¿Cómo describiría su ambiente de trabajo?

Buena.

11. ¿Cree que el ambiente de trabajo influye en el desempeño docente y por qué?

Sí, las personas felices trabajan mejor; si hay un buen ambiente se propicia el trabajo en equipo.

Apéndice 2. Muestras de Entrevistas aplicadas a personal directivo en escuelas E1 y E2 como herramienta de diagnóstico para vislumbrar fortalezas y áreas de oportunidad en las dimensiones que conforman la gestión escolar.

ENTREVISTA DIRECTIVO 2

1.- ¿Sabe usted que es la gestión escolar?

Sí, algo sé al respecto.

2.- Descríbala:

Son procesos que se llevan a cabo en las escuelas para que cumplan los objetivos

3.- ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo que hay en la escuela que dirige?

Buena

4.- ¿Qué características tiene la plantilla de personal?

Tienen personalidades diferentes pero todos enriquecen el trabajo en equipo.

5.- ¿Cuál es el mayor reto que ha enfrentado como director de una institución educativa?

Involucrar a los padres de familia, dar solución a problemas que vienen de casa, falta de recursos.

6.- ¿Qué tareas realiza como directivo de la institución?

Dirigir y coordinar las act. de la escuela, ejercer la dirección pedagógica, garantizar el cumplimiento de las leyes, generar un buen ambiente de trabajo, autorizar gastos, evaluar.

7.- ¿A su parecer la gestión escolar influye en el desempeño docente y a su vez en el aprovechamiento de los alumnos? Y ¿Por qué?

Sí, por que los docentes forman parte de la misma gestión (pedagógica) y ello deriva en el éxito de los objetivos alcanzadas.

8.- ¿En qué dimensión se presentan más dificultades dentro de su institución educativa?

Todas tienen áreas de oportunidad.

ENTREVISTA DIRECTIVO 2

1.- ¿Sabe usted que es la gestión escolar?

Sí

2.- Descríbala:

Es una forma de gestión de escuelas y proyectos educativos cuyo objetivo es organizar procesos para alcanzar objetivos.

3.- ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo que hay en la escuela que dirige?

Bueno, con algunas situaciones particulares.

4.- ¿Qué características tiene la plantilla de personal?

Es una escuela de organización completa en donde todos tienen un rol y labor que cumplir con alto sentido de responsabilidad.

5.- ¿Cuál es el mayor reto que ha enfrentado como director de una institución educativa?

Situaciones derivadas de gastos, situaciones familiares de los alumnos.

6.- ¿Qué tareas realiza como directivo de la institución?

Organizar el trabajo diario, dirigir al personal, acciones relacionadas con la planeación, orientar a los maestros en el ámbito término-pedagógico, realizar mes con mes las reuniones pertinentes, dar cumplimiento a todo lo relacionado con control.

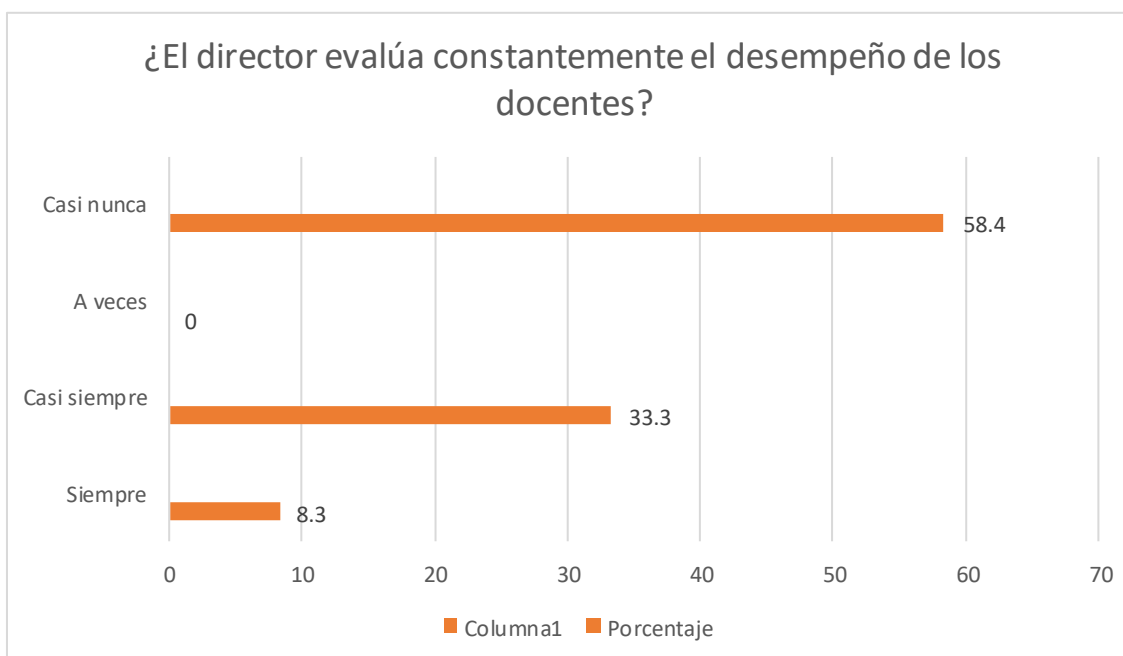
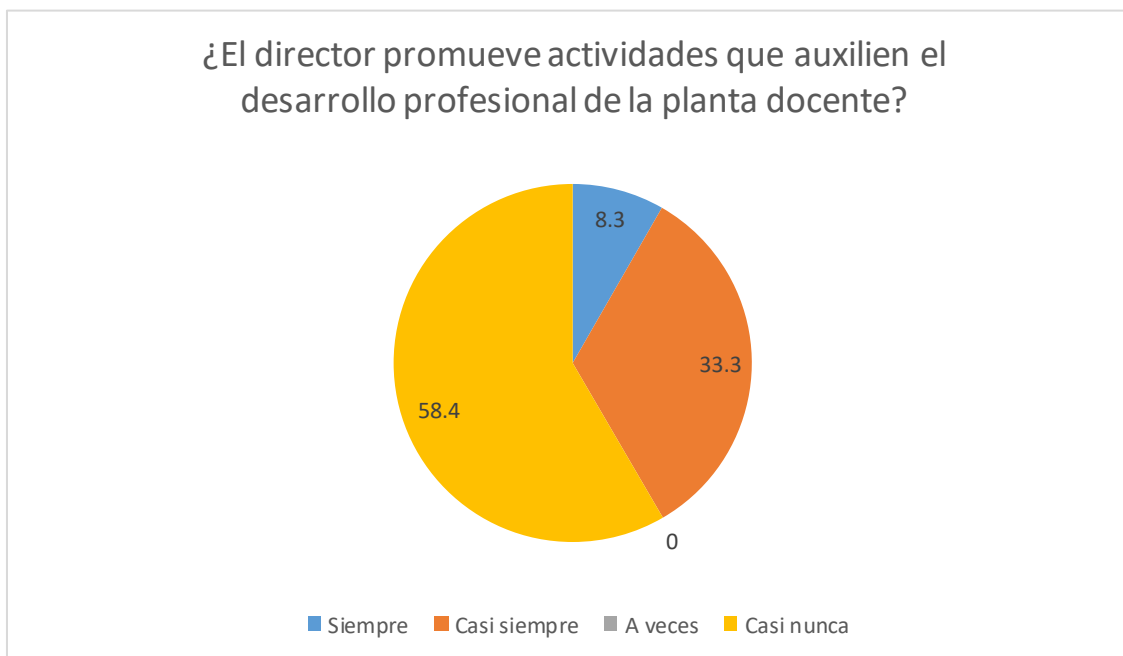
7.- ¿A su parecer la gestión escolar influye en el desempeño docente y a su vez en el aprovechamiento de los alumnos? Y ¿Por qué?

Sí, todo el trabajo que se realiza en la escuela con el objetivo de cumplir con planes y programas asegurando el aprendizaje de los alumnos va de la mano con la gestión escolar.

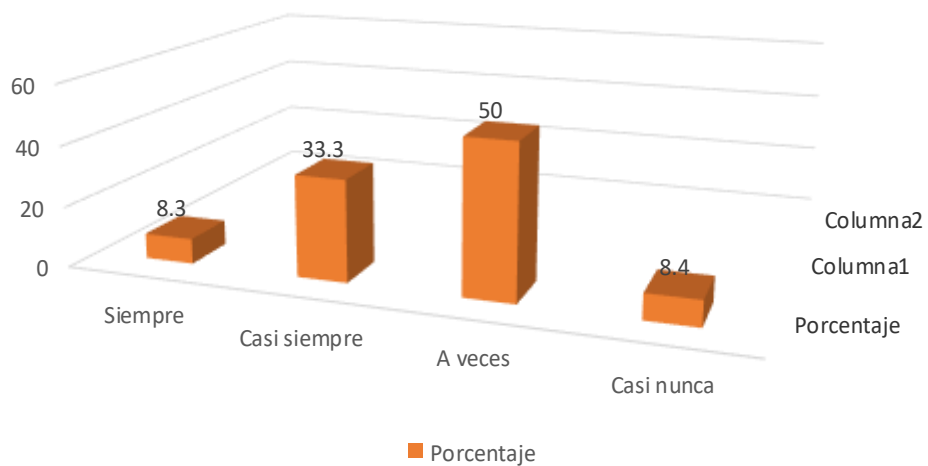
8.- ¿En qué dimensión se presentan más dificultades dentro de su institución educativa?

En la dimensión pedagógica-didáctica.

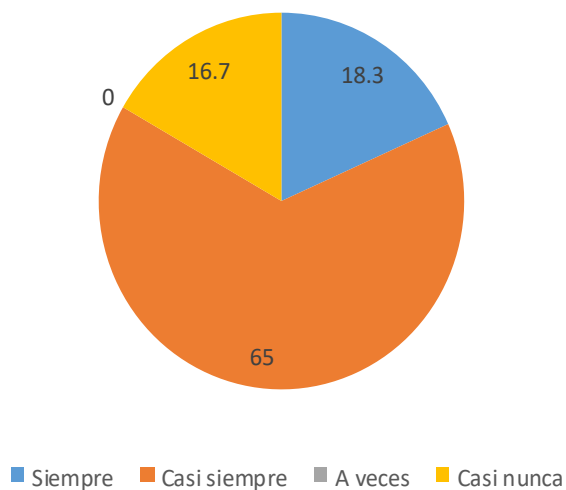
Apéndice 3. Muestra de gráficas de resultados de entrevistas efectuadas a personal docente de Escuelas E1 y E2 que muestran áreas de oportunidad en la Dimensión Pedagógica de la Gestión Escolar.



¿El director organiza discusiones formales concernientes a la enseñanza y el aprovechamiento de los estudiantes de manera regular y continua?



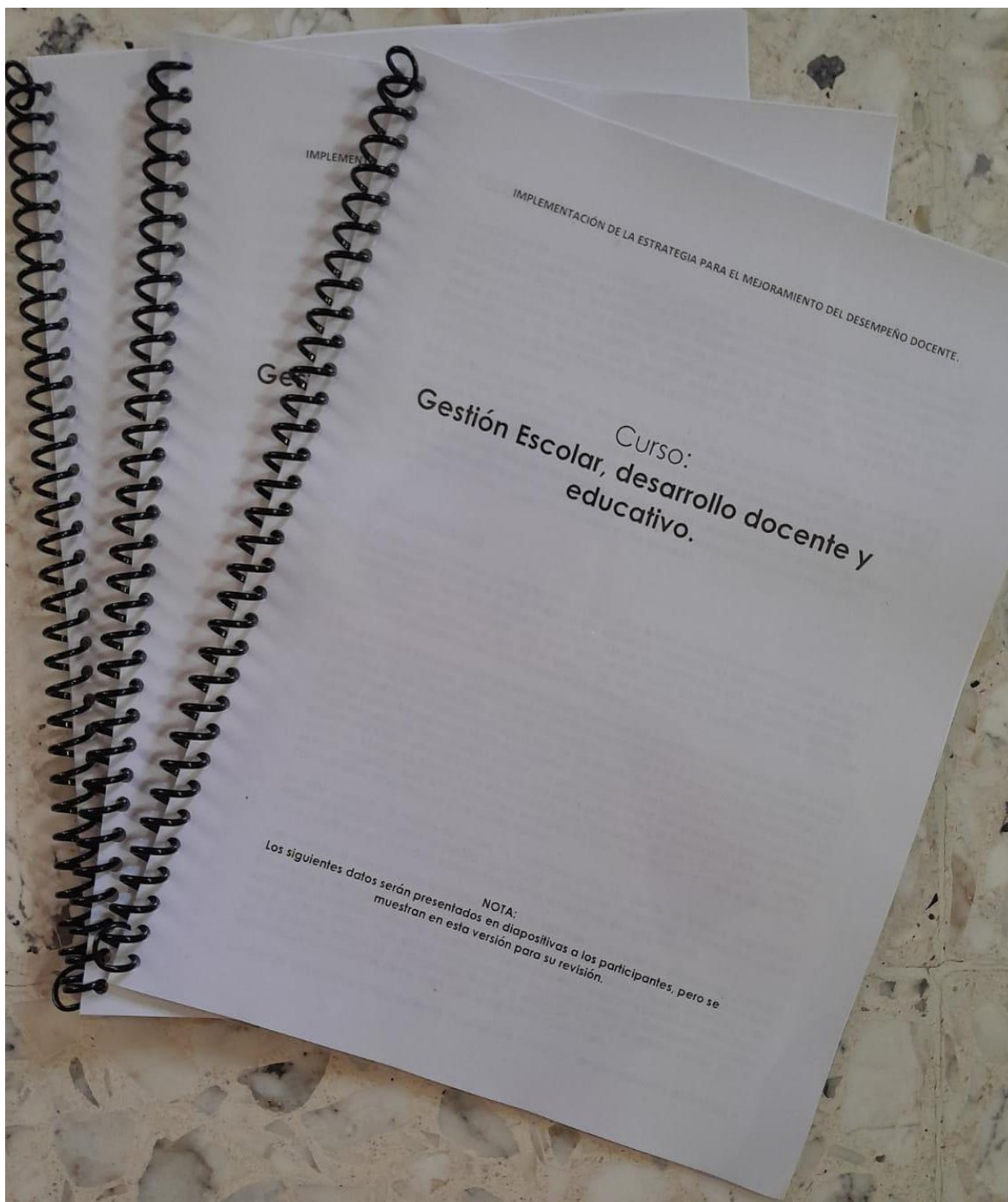
¿El director no promueve el uso de diferentes estrategias de enseñanza. ?



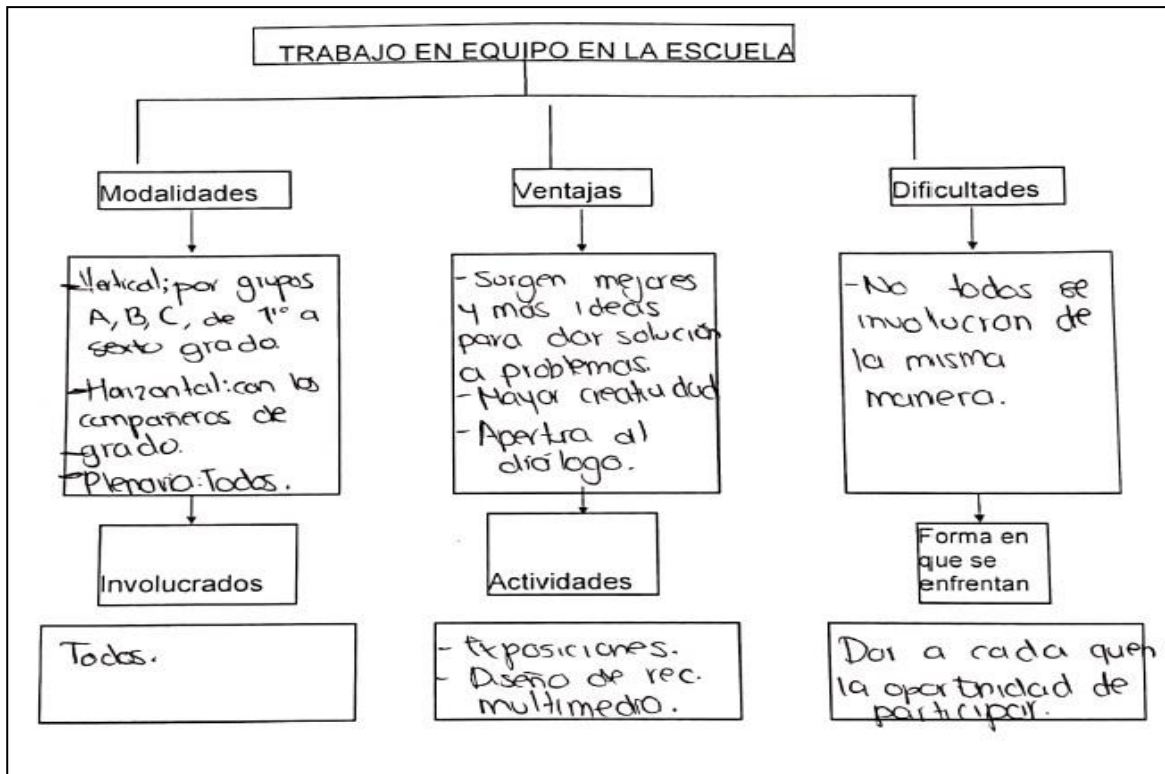
Apéndice 4. Concentrado de resultados cualitativos de entrevista de diagnóstico a personal docente donde se vislumbran áreas de oportunidad por Dimensión que conforman la Gestión escolar. Como se puede apreciar, se vislumbra mayor área de oportunidad en la Dimensión Pedagógica (DP).

	Áreas o Dimensiones donde se encuentran áreas de oportunidad.	
	E1	E2
(DP)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación constante del desempeño de los docentes. ✓ Organización de discusiones formales concernientes a la enseñanza y el aprovechamiento de los estudiantes de manera regular y continua. ✓ Instalaciones del edificio escolar para el desarrollo integral del alumnado. ✓ Apoyos necesarios para el avance del desempeño académico de cada uno de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación constante del desempeño de los docentes. ✓ Apoyos necesarios para el avance del desempeño académico de cada uno de los estudiantes. ✓ Aprendizajes de los alumnos en la escuela primaria ayuda a desarrollar las competencias necesarias para la vida actual.
(DA)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observación del desarrollo de las clases. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Observación del desarrollo de las clases.
(DO)		
(DC)		

Apéndice 5. Aplicación de Estrategia “Curso taller” entre colectivo docente de Escuela E1 y E2, enfocada en el mejoramiento de la Gestión Escolar y el desempeño docente.









→ EQUIPO 2 ←

La potencialidad del trabajo en equipo.

↓ Rosenholtz (1989) ↓

Escuelas "en movimiento"	Escuelas "atascadas"
<ul style="list-style-type: none"> • Nunca terminan de aprender a enseñar. • Piden ayuda, planean juntos. • Mayor seguridad y confianza • Comparten y valoran consejos. • Reducen la sensación de impotencia • Tienen una opinión más alta de su labor • Trabajo conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> • Solitarios. • Bajo rendimiento • Son felices mientras no se tratan asuntos escolares. • No hay discusiones acerca de la mejora del trabajo docente. • Mayor sensación de estrés y sobrecarga de trabajo, no tienen apoyo.

Forma de Trabajo: INDIVIDUAL

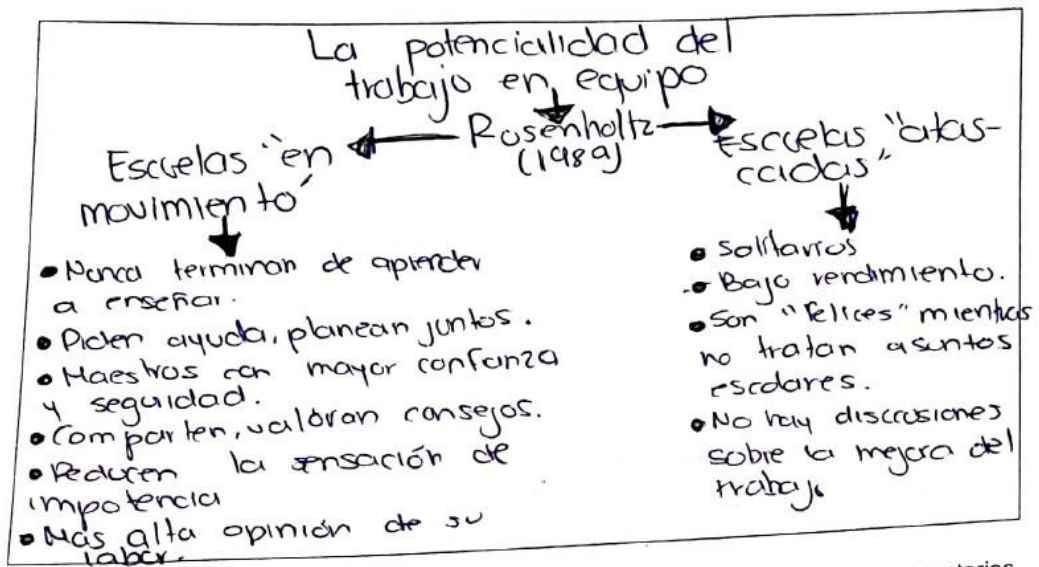
- Redacte conclusiones individuales sobre el trabajo en equipo.

1. El trabajo en equipo enriquece el trabajo docente pues da apertura al diálogo y a compartir una serie de experiencias similares que pueden ayudar a dar solución a situaciones que se presentan en la escuela.
2. Cuando el trabajo en equipo se lleva a cabo de manera exitosa, todos los actores participan enriqueciendo con las habilidades o conocimientos con los que cada quien cuenta.
3. Cuando no hay trabajo en equipo, la labor se dificulta pues el trabajo del maestro no es individualista, en el participan varios actores y es necesario que estén en sintonía.

- Comparta sus conclusiones con el resto del grupo.



Cuadro sinóptico o mapa conceptual



- Siga la exposición de los equipos y registre sus dudas, observaciones o comentarios respecto a lo que se dice:

