



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY.®**

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES Y ESTRUCTURAS DE LAS
ESCUELAS PRIMARIAS DE MEXICO, ENFOCADAS EN EL TRABAJO
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Presenta:

NOE ASCONA FIGUEROA

Asesor:

MOISES TORRES

SAN JUAN GUICHICOVI, OAXACA, MEXICO

DICIEMBRE 2005

“ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES Y ESTRUCTURAS DE LAS
ESCUELAS PRIMARIAS DE MEXICO, ENFOCADAS EN EL TRABAJO
DOCENTE Y ADMINISTRATIVO”

Tesis presentada

Por

Noé Ascona Figueroa

Ante la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de
Monterrey como requisito parcial para optar al título de

MAESTRO EN ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Diciembre de 2005

Hoja de Firmas

El trabajo que se presenta fue APROBADO POR UNANIMIDAD por el comité formado por los siguientes académicos:

Dr. Moisés Torres (Asesor principal)
Tecnológico de Monterrey, Campus Chihuahua
Moisés.torres@itesm.mx

Mtra. Daphne Macris (Sinodal 1)
dmacris@yahoo.com

Mtra. María Guadalupe Siller (Sinodal 2)
guadalupe.siller@practum.com

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la dirección de Escolar del Tecnológico de Monterrey, Campus Toluca, como lo requiere la legislación respectiva en México.

Agradecimientos:

A mi esposa Silvia, por su comprensión, por acompañarme siempre y por compartir el interés por la realización de este proyecto personal de vida y carrera.

A mis hijos:

Yovegami, Sinhué y Juquila, por la comprensión y apoyo en esta maravillosa experiencia de aprendizaje.

A los docentes, padres de familia y alumnos del Centro de trabajo “LUIS B. TOLEDO” por sus valiosas opiniones y apoyo que en todo momento me brindaron.

Resumen del Trabajo

El presente trabajo de investigación intitulado “Análisis de las Dimensiones y Estructuras de las Escuelas Primarias de México, enfocadas en el trabajo Docente y Administrativo”, es producto de los conocimientos y habilidades adquiridas en el curso de Maestría en Administración de Instituciones Educativas; así como también de la indagación que se realizó en la Escuela Primaria “LUIS B. TOLEDO” de la comunidad de San Juan Guichicovi del estado de Oaxaca. Este trabajo tiene como propósito conocer y analizar las dimensiones y estructuras explícitas e implícitas que subyacen en las escuelas primarias y de manera específica en la escuela primaria objeto de estudio y cómo repercuten en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para el alcance de los propósitos de investigación se seleccionó la investigación con estudios de casos basándose del libro de Stake (1999). Se elaboraron instrumentos: una guía de observación y entrevistas mismas que se aplicaron a una muestra de la comunidad escolar. Los resultados obtenidos demostraron que a pesar de que la Escuela Primaria “LUIS B. TOLEDO” tiene la infraestructura física en condiciones óptimas y que se le ha dotado de materiales y recursos didácticos necesarios para poder ofrecer una educación de calidad, aún prevalecen problemas que han caracterizado por décadas a las instituciones educativas de nivel primaria: el aislamiento, la rutinarización y la falta de liderazgo efectivo del director. Situación que ha obstaculizado la implementación de un proyecto innovador que permita mejorar la calidad de la educación y por lo consiguiente la posibilidad de que los educandos construyan su propio conocimiento y adquieran aprendizajes significativos.

Asimismo, se pudo constatar las distintas dimensiones que subyacen en la realidad cotidiana de la escuela en mención, a partir de los apuntes de (González, 2003) resaltando las desventajas que se hace presente en el escenario educativo. Sin duda los conocimientos, experiencias y habilidades adquiridas durante el proceso de investigación y revisión de la literatura coadyuvarán a incrementar las habilidades de indagación y permitirá al tesista realizar estudios posteriores con la finalidad de ir mejorando la función que desempeña y convertirse en un líder académico promotor del cambio educativo.

Índice de Contenidos

HOJA DE FIRMAS.....	iii	
AGRADECIMIENTOS.....	iv	
RESUMEN.....	v	
ÍNDICE DE TABLAS.....	x	
CAPÍTULO I		
PRESENTACIÓN DE LA TEMÁTICA DEL CASO Y SU RELEVANCIA PARA LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA.....		1
CAPÍTULO II		
MARCO CONCEPTUAL DEL ESTUDIO DEL CASO		
Dimensiones y Estructuras de las Instituciones Educativas.....	13	
La Estructura como Dimensión de los Centros Escolares.....	15	
Rasgos que caracterizan a una Institución Educativa.....	17	
Relaciones que se establecen en las Organizaciones Educativas.....	19	
Cultura Escolar.....	22	
El Consejo Técnico y su presencia en la vida de las Escuelas Primarias	24	
La débil articulación en las Escuelas Primarias.....	26	
Estructura de una Organización: Dimensiones	28	
Formalización.....	28	
Complejidad.....	30	
Centralización.....	31	

Actores Educativos del Nivel Primaria.....	32
El Supervisor de Zona del Sistema de Educación Primaria.....	32
Definición Normativa.....	32
Funciones Generales.....	33
El Director de la Escuela.....	33
Funciones Generales.....	34
Docentes.....	34
 CAPITULO III	
DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO Y DE LAS CARACTERÍSTICAS MAS	
DISTINTIVAS DE LA SITUACIÓN CENTRAL DEL CASO.....	
Factores que inciden en las Estructuras y Dimensiones	47
 CAPITULO IV	
DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA	
El Estudio de Casos.....	50
Justificación del empleo de la Metodología “Estudios de Caso”.....	51
Estructura de un Estudio de Caso.....	52
Descripción del Contexto.....	54
Población, Muestra ,Participantes.....	54
Descripción del Proceso Metodológico.....	55
Técnicas e Instrumentos utilizados.....	55

CAPITULO V	
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	61
CAPÍTULO VI	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	113
Recomendaciones.....	118
LISTADO DE REFERENCIAS	123
APÉNDICE.....	125
A. FORMATO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR	
B. FORMATO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL SUPERVISOR ESCOLAR	
C. FORMATOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL DOCENTE	
D. FORMATO DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS PADRES DE FAMILIA	
E. GUÍA DE OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA DE CLASES	
F. GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	
G. TABLA DE DATOS PERSONALES (DOCENTES)	
H. CURRÍCULUM	

Índice de Tablas

1. Fases del Proceso Administrativo.....	4
2. Dimensiones.....	14
3. Formas Organizativas.....	31
4. Perfil Profesional de los Docentes.....	39
5. Observación Participante.....	61
6 .Concentrado de la Entrevista al Director y Supervisor Escolar	72
7 .Entrevista Aplicada a los Docentes (Dimensiones y Estructura de la Escuela).....	74
8. Entrevista a los Docentes (Clima Laboral).....	80
9. Entrevista (Consejo Técnico).....	83
10.Entrevista (Aprovechamiento Escolar).....	87
11.Entrevista a los Padres de Familia.....	91

Capítulo 1

Presentación de la temática del Caso y su relevancia para la Práctica Administrativa

El presente trabajo es producto de la formación que se adquirió durante el desarrollo de los cursos de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas. En este trabajo de investigación con estudio de caso, se puso en práctica los conocimientos, experiencias y habilidades que el tesista adquirió durante los seis semestres que cursó la Maestría Virtual en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

Es importante hacer mención que la maestría cursada por el tesista y el presente trabajo, tiene una estrecha relación con la función administrativa que desempeña como director de una Institución Educativa de nivel primaria por lo que uno de los propósitos del presente documento es contribuir a mejorar la práctica administrativa y por lo consiguiente fomentar mejoras en el desempeño docente. Por lo que es menester clarificar primeramente que se entiende por administración y a partir de esta definición explicar en que consiste la administración educativa para una mejor comprensión de la misma.

De acuerdo con las aportaciones de distintos autores en la materia, la administración, se define en términos generales como “La coordinación de los recursos humanos y materiales encaminada hacia el logro de los objetivos organizacionales de manera que resulte aceptable para la sociedad en general” (Duncan, 2000, p. 23-24). De manera más específica, Farol (citado por Duncan, 2000, p. 28) manifiesta que

administrar “es proyectar, planear, organizar, ejercer el mando, coordinar y controlar”, es decir, la administración es un proceso que implica la planeación, organización, y control de las personas y otros recursos de la organización con el fin de alcanzar las metas establecidas. Desde este punto de vista, una buena administración es fundamental para el desarrollo exitoso de cualquier actividad que se realice. En casi todos los actos que se hacen cotidianamente de manera permanente se toman decisiones, se eligen alternativas y se buscan soluciones, lo cual no es otra cosa que administrar.

Por otra parte, bajo el título de operaciones administrativas, Farol (en Duncan, 2000) incluyó las siguientes actividades propias de un administrador:

1. Planear, consiste en estudiar el futuro y diseñar un método para hacerle frente. Se considera como parte de una función más amplia llamada previsión. En este sentido la previsión es un método de planeación orientado hacia la práctica.
2. Organizar, implica la formulación de un diseño de la empresa que relacione eficazmente los recursos humanos y materiales. Significa crear una estructura que facilite el logro de los objetivos.
3. Coordinar, es decir agrupar todas las actividades que tienen lugar en la organización.
4. Ejercer el mando cuya función asegura que la organización trabaje en consonancia
5. Control, implica que todo se lleve a cabo de conformidad con el plan “que se ha adoptado, las órdenes, que se han dictado y los principios que se han determinado” (UrwinK, 1947, citado por Duncan, 2000).

Partiendo de esta definición, se concluye que la administración educativa consiste en la coordinación de los recursos humanos y materiales encaminados hacia el logro de la visión y misión de una institución educativa de manera que resulte aceptable para los beneficiarios del servicio educativo. Desde luego, que quién ejerce esta función es el director de dicha institución, cuyas funciones fundamentales desde el enfoque tradicional son: programar, organizar, integrar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la prestación del servicio educativo de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos (en el caso del nivel básico por la Secretaría de Educación Pública). Según la concepción tradicional, siempre que en la prestación de un servicio o en la elaboración de un bien intervienen o interactúan personas y recursos humanos y financieros, es necesaria una administración organizada con el fin de conseguir los propósitos de manera eficiente y con economía de esfuerzo, tiempo y dinero. En consecuencia al administrador educativo se le concibe como la persona cuya función básica consiste en asegurar el logro de los objetivos preestablecidos, con la mínima cantidad de esfuerzo, recurso y tiempo, así como mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan dentro de la organización educativa puedan alcanzar plenamente las metas planteadas. (SEP, 1985, Manual del Director del plantel de Educación Primaria) A diferencia de la administración de una empresa, el desarrollo del proceso administrativo educativo se efectúa por medio de cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control. Estas etapas se encuentran ordenadas de manera sistemática y están orientadas por normas y lineamientos, cuya finalidad es

posibilitar el mejor funcionamiento de la institución o unidad administrativa (SEP, 1995).

A continuación se presenta la siguiente tabla en la que se señala los conceptos de las cinco fases del proceso administrativo de una institución educativa de nivel primaria y los propósitos de cada una de ellas:

FASE	PROPÓSITO
PLANEACIÓN	Establecer objetivos, metas y políticas que guíen el desarrollo de las actividades del proceso administrativo y prever los recursos humanos, materiales, y financieros requeridos para su logro.
ORGANIZACIÓN	Determinar las estructuras de los órganos del plantel, comisiones de trabajo y horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal de la unidad administrativa.
INTEGRACIÓN	Determinar a los elementos que habrán de encargarse de las funciones específicas de cada órgano o comisión específica de trabajo, así como, abastecer de los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel educativo.
DIRECCIÓN	Ejercer la autoridad, en la orientación de los miembros del personal, para que se alcancen los objetivos y metas propuestas, mediante el desarrollo adecuado de las actividades en el plantel escolar.
CONTROL	Evaluar y corregir la ejecución de las actividades, con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas programadas.

Tabla 1 Fuente: SEP. 1985, Manual del Director del Plantel de Educación Primaria

Después de esta descripción de lo que es la administración educativa, es importante mencionar que en la actualidad dado los cambios enmarcados dentro del enfoque de la modernidad que se vive en la sociedad actual y que las instituciones educativas no quedan al margen de estas orientaciones, el concepto de administración educativa se ha replanteado, en virtud de que ya no es concebible que el director de una institución sea un simple administrador de los recursos humanos, materiales y financieros. En contraste, la administración, en los tiempos modernos, dista mucho de

ser sólo una herramienta para ordenar a un grupo de personas. En los tiempos actuales, administrar, es liderar e implica coordinar y delegar responsabilidades con la finalidad de lograr los propósitos y metas planteadas que aseguren un escenario propicio para una educación de calidad que garantice la formación de individuos conscientes de la realidad histórica.

Actualmente ha cobrado auge dentro del contexto educativo, el término “gestión escolar”, que se refiere tanto al proceso de la planificación como la de administración de lo planeado, es decir este término integra las funciones de un director, antes separadas: planear y administrar.

En base a una definición un tanto clásica de la gestión, se puede decir que es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”. O dicho de otra manera, la gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea” (SEP, 2003).

Una visión que evoca el tema de identidad en una organización, muestra la gestión como “la generación y mantención de recursos y procesos de una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra” (Casassus, 1997). En este sentido y de acuerdo a Pozner, (citado por Elizondo, 2001), la Gestión Escolar realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa (antes considerada unidad administrativa) adecuándolas al contexto y a las particularidades y necesidades de la comunidad escolar.

La Gestión Escolar, se puede definir también como “el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y

posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”. (Pozner, citado por Elizondo, 2001). En base a esta concepción el objetivo primordial de la gestión escolar es, centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. El desafío, por lo tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa.

Para finalizar con este apartado, es menester mencionar que muchas veces, en la rutina escolar, se confunde ser director de una escuela con la tarea de crear condiciones para la consecución de objetivos estrictamente didácticos o la preocupación por obedecer a mandatos burocráticos. En ambas situaciones se llega a descuidar objetivos no menos relevantes del quehacer pedagógico.

En este sentido ser directivo, o integrante del equipo directivo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de esa institución. Es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización: la dimensión pedagógica curricular, la dimensión comunitaria, la dimensión administrativa-financiera y la dimensión organizacional-operativa desde esta perspectiva la función del director ya no se restringe a una actividad estática y sin metas claras, por el contrario asume el papel de un sujeto capaz de tener una visión holística de todos los factores que inciden en el hecho educativo.

Después de explicar a partir del enfoque tradicional y desde el enfoque actual, en qué consiste la administración educativa, es conveniente hacer mención con que temática general de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas se

relaciona el presente estudio de caso; Indudablemente el problema que se aborda se relaciona con la temática referida a las condiciones organizacionales de instituciones donde se llevan a cabo actividades educativas formales.

El tesista considera de gran importancia abordar a partir de la temática seleccionada la investigación con estudios de casos, intitulada “Análisis de las dimensiones y estructuras de las escuelas primarias de México, enfocadas en el trabajo docente y administrativo”.

La investigación que se aborda en el presente trabajo, se refiere conocer a profundidad las dimensiones y estructuras de la escuela primaria desde el enfoque docente y administrativo, teniendo en cuenta los elementos que la conforman (elementos físicos y sociales). Así, como también, conocer los aspectos que configuran las dimensiones que se encuentran implícitas en ellas considerando lo que plantea González (2003), al respecto, detecta cinco dimensiones en toda organización educativa: dimensión estructural, dimensión relacional, dimensión procesos, dimensión valores-supuestos-creencias (cultura) y dimensión entorno.

Asimismo, el tesista considera necesario indagar el tipo de relación que se manifiesta dentro de esta organización entre los actores educativos; ya que este aspecto forma parte de la dimensión relacional que determina la relación interpersonal entre los profesores. Considerando que en las instituciones educativas de nivel primaria predomina un prototipo de escuela, por lo tanto esto hace suponer que resalte el individualismo o relaciones mantenidas sólo por razones formales y burocráticas o relaciones profesionales conflictivas, de enfrentamiento acerca de cómo hacer las cosas

o ir solucionando los diversos problemas. Asimismo diversos autores plantean que en muy pocas instituciones se puede percibir relaciones de cooperación y coordinación en las que predomina el trabajo en conjunto y en colaboración en torno al currículum y la enseñanza que se está desarrollando, desde luego, que esta afirmación hace suponer que, en estas escuelas existe la coordinación en las actividades pedagógicas encaminadas a mejorar el servicio educativo.

Además, de lo antes planteado, se indaga qué sucede de manera cotidiana dentro de la institución educativa objeto de estudio y cómo han respondido los actores educativos ante los cambios propuestos en la reforma educativa oficial; ya que uno de los propósitos de esta investigación con estudio de caso es precisamente el interés e inquietud de hacer un análisis, a más de trece años de la implementación de la reforma educativa en la educación básica en el país, por lo que se considera necesario hacer notar el impacto que han tenido los cambios sugeridos en dicha reforma; tanto en el aspecto organizativo como también en el desarrollo del currículum y en la forma en que interrelacionan los docentes en relación al trabajo pedagógico en las instituciones educativas de nivel primaria.

El tesista considera que es de gran importancia indagar y analizar las dimensiones y estructuras de las escuelas primarias y de manera particular la escuela donde se presta el servicio con el fin de fomentar, provocar el cambio y la innovación desde las condiciones: organizativas, pedagógicas, culturales y del contexto en general que las

caracterizan, de lo contrario de no conocerlas realmente, las propuestas de reforma y cambio seguirán teniendo nulos o escasos resultados.

Es evidente que se inicia este trabajo considerando que se debe buscar opciones de mejora que permitan ofrecer un servicio educativo eficiente, por lo que resulta indispensable conocer y reconocer áreas y aspectos en que se puede intervenir para su mejoría. Por lo que, ante la situación antes descrita, surgen las siguientes interrogantes ¿Cuál es la importancia de conocer las estructuras, dimensiones e interrelaciones que se manifiestan en el seno de las instituciones educativas de nivel primaria? ¿Qué deben de hacer los directivos, personal docente o personas interesadas y preocupadas por cambiar el rumbo de la institución educativa y convertir a la institución en una escuela eficaz?

En base a estos planteamientos, el tema a bordar reviste gran relevancia; ya que a partir de conocer a fondo la estructura y las dimensiones en que se circunscribe el trabajo pedagógico y administrativo específicamente en la escuela primaria “LUIS B. TOLEDO”, lugar donde se genera las condiciones necesarias para proponer acciones innovadoras que permiten mejorar el funcionamiento eficaz de la escuela mencionada.

A partir del conocimiento y del diagnóstico que se tenga de la institución donde se labora, se puede diseñar estrategias que permitan mejorar la labor docente, tomando muy en cuenta y convenciendo al docente del papel importante que debe asumir, pues sin la participación responsable y comprometida de ellos, un cambio educativo, por lo general es para peor o no produce cambio alguno (Fullan y Hargreaves, 2000) Se debe valorar la participación y responsabilidad del docente, puesto que en el aula es el

encargado de interpretar y producir la mejora a implementar. Por lo que es necesario que los actores del hecho educativo mantengan siempre un pensamiento crítico y creativo que los conduzcan a abrir la brecha y explorar el ambiente innovador en el quehacer docente.

Por otra parte, en relación a la estructura del presente trabajo, la tesis se encuentra organizada en ocho secciones, cabe hacer mención que cada sección corresponde a un capítulo, a excepción de las secciones: conclusiones y recomendaciones y la sección de referencias. En el primer capítulo se hace una presentación de la temática del caso y su relevancia para la práctica administrativa. Esta sección inicia con un planteamiento general sobre la administración educativa, posteriormente se va especificando: primero la temática de la maestría con la que se relaciona la tesis, después el tema más específico y así hasta llegar a la situación central del caso. El segundo capítulo se refiere a la presentación de la literatura seleccionada que explica el caso, considerando las aportaciones teóricas relacionadas con el tema de diferentes autores. Es importante señalar que para esta tesis se hace una revisión selectiva, y no exhaustiva, de literatura relacionada con el tema. Se presenta los conceptos centrales del marco conceptual con el que se realiza el análisis de los resultados obtenidos en el estudio de caso para encontrarle sentido a los datos. En el tercer capítulo se presenta una descripción del contexto y de las características más distintivas de la situación central del caso que se aborda, resaltando la infraestructura física, las dimensiones y las relaciones que se establecen en torno al contexto social y de trabajo que priva en las escuelas primarias

del país y específicamente en la escuela primaria “LUIS B. TOLEDO” de la comunidad de San Juan Guichicovi del estado de Oaxaca.

En el cuarto capítulo de manera clara y concisa se describe la metodología utilizada. Es importante mencionar que en este trabajo de investigación se empleó el enfoque cualitativo, investigación con estudios de caso, basándose de la descripción de (Stake, 1999) sobre la caracterización de este tipo de investigación. Para recopilar la información que se requería se diseñaron instrumentos (observación participante y entrevistas) que se aplicaron a una muestra del universo escolar; también se contempló el enfoque de estudio en el que se definió el tipo de investigación realizada, el método para la recolección de los datos y el diseño de los instrumentos que se aplicaron.

En el capítulo cinco, se presenta de manera ordenada, sistemática y clara, los resultados más relevantes del estudio de caso. Resaltándose los datos de manera sistemática que posibilita la codificación de la realidad en estudio.

En el capítulo sexto, intitulado análisis de los resultados, se contrasta los resultados obtenidos que se presentan como información, con las ideas principales que se tienen sobre el tema, y que se presentaron en la sección II de la presente tesis. En esta sección se demuestra el dominio sobre la literatura que se ha seleccionado, usando los conceptos derivados de la literatura para explicar por qué se presentaron los datos y usando los datos para validar, en este caso, la literatura seleccionada; lo que ha permitido una comprensión y darse cuenta de la situación real de las condiciones de las escuelas primarias así como la posibilidad de la transformación de las mismas.

La sección de conclusiones y recomendaciones, se divide en dos partes. En la primera, se recapitula los resultados más importantes, los puntos centrales del análisis y se presenta posteriormente en el siguiente apartado en cuanto a la utilidad o pertinencia de la literatura que describe puntualmente la realidad en donde se presenta el estudio del caso. En la segunda parte se hace recomendaciones en lo académico, en lo práctico y en lo teórico con la intención de mejorar la acción administrativa y pedagógica que garantice un trabajo académico de calidad y que conlleve a una postura innovadora capaz de generar un modelo educativo acorde con los tiempos actuales.

En la última sección se presenta el listado de referencias de la literatura citada para que el lector en caso de que tenga duda sobre algunas ideas presentadas en este trabajo las pueda aclarar y profundizar para una mejor comprensión del tema en cuestión.

Capítulo II

Marco Conceptual del Estudio del Caso

Ante la inquietud de dar respuesta a la interrogante ¿Cuál es la importancia de conocer las estructuras, dimensiones e interrelaciones que se manifiestan dentro de una institución de nivel primaria? Se hace necesario conocer la manera en que se reflejan ante la realidad educativa con la finalidad de generar acciones innovadoras que propicie el buen funcionamiento de la misma.

Por otro lado, considerando que aún cuando la mayoría de las instituciones educativas tienen las condiciones materiales, recursos didácticos y recursos humanos para llevar a cabo la tarea educativa ¿Cuáles son las condiciones que faltan? (en Fullan y Hargreaves, 2000, p. 6) Parece que residen en el ambiente de trabajo y en la cultura escolar que gobiernan el funcionamiento cotidiano de la escuela y que influyen en el desarrollo del trabajo docente en el aula; en otras palabras, esas condiciones tienen relación con el conjunto de valores, de formas de entender la tarea educativa de normas explícitas e implícitas y de costumbres, que hacen que determinadas acciones o conductas sean válidas y merezcan aprobación, mientras otras se observan como fuentes de ruptura de la estabilidad en el plantel o en la zona escolar.

Dimensiones y Estructuras de las Instituciones Educativas

De acuerdo a (González, 2003), en toda institución educativa, existe una estructura organizativa formal que se le llama dimensión estructural, se desarrollan determinadas relaciones entre los individuos que lo componen, esta dimensión recibe el nombre de dimensión relacional; se mantienen y cultivan ciertos supuestos, valores y creencias

organizativas, formando parte de la Dimensión Cultural; se desarrollan determinados procesos y estrategias de actuación a través de las cuales la organización funciona (Dimensión Procesual); y se mantienen ciertas relaciones con el entorno (Dimensión Entorno). A continuación se mencionan a grandes rasgos las características de cada una de estas dimensiones:

Dimensión				
Estructural	Relacional	Procesos	Cultural	Entorno
<p>Es el andamiaje o “esqueleto” de la organización</p> <p>Indica cómo está dividido el trabajo de la organización:</p> <p>Las estructuras pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participativas -Jerarquizadas -Rígidas. <p>*Constituyen los mecanismos para tomar decisiones.</p> <p>*Mantiene una conexión o articulación entre sus distintas unidades organizativas</p> <p>Abarca diversos aspectos :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los papeles o roles -Las unidades organizativas -Los mecanismos formales -La estructura de tarea, física e infraestructural del centro 	<p>-Está conformada por personas que interaccionan entre sí permanente y cotidianamente</p> <p>- entra en juego lo que está establecido o preescrito y los modos en que se relacionan las personas cotidianamente</p> <p>-Las relaciones pueden ser: profesionales (individualismo, mantenidas por relaciones formales y burocráticas, conflictivas, de enfrentamiento, de cooperación y coordinación en las que predomina el trabajo en conjunto y en colaboración, etc.).</p>	<p>El desarrollo curricular y de enseñanza-aprendizaje constituye el núcleo y la razón de ser de los centros escolares.</p> <p>Los que se van desencadenando en la organización no se desarrollan de igual modo en las demás organizaciones</p>	<p>-Se refiere a la red de valores, razones, creencias, supuestos que subyacen a lo que ocurre, a como funciona y sea un centro Escolar.</p> <p>Es menos visible y más implícita.</p> <p>Por lo general no está formalizada, ni es explícita</p>	<p>Abarca el entorno mediato e inmediato.</p> <p>Lo conforman: organizaciones de apoyo, los padres y madres; los grupos de presión de la comunidad, etc..</p> <p>Las instituciones no son ajenas ni quedan al margen de las fuerzas económicas, políticas, sociales y culturales de la sociedad; de las instituciones gubernamentales con sus expectativas políticas cambiantes y a veces conflictivas; de la estructura de valores sociales, los sindicatos, el grado de escasez o abundancia de recursos, etc.</p>

Tabla 2. Dimensiones

Fuente: González, 2003

La institución educativa considerada como organización constituye un contexto clave para el desarrollo del currículum, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente que realizan los profesores y las profesoras (González, 2003, p.25) los aspectos organizativos de una organización no se pueden pensar independientemente de la acción curricular y educativa del mismo. Es ésta la que constituye la dimensión central en esta organización, alrededor de la cual cobran sentido las demás.

La Estructura como Dimensión de los Centros Escolares

Lo que habitualmente se entiende por estructura constituye una dimensión fundamental y decisiva de la escuela considerada como organización formal (Santos Guerra, 1999, Hoy y Miskel, 2001, en González, 2003). En este sentido las relaciones entre una serie de elementos son las que definen una estructura, incluida la estructura de una organización.

De acuerdo a González, (2003):

Los elementos entre los que se establecen relaciones comienzan ya a singularizar la estructura de una organización, pues, entre ellos, hay que contar no sólo con elementos físicos (espacios, tiempos, instalaciones, materiales), sino también con elementos sociales (personas, las posiciones que ocupan en la organización, las unidades grupos a los que pertenecen). Pero lo que acaba resultando decisivo para singularizar una estructura organizativa es el tipo de relaciones que se establecen entre tales elementos (pág. 42).

La estructura introduce orden en la organización, algo que precisamente la diferencia con respecto a otras entidades sociales (Hall, 1996, Owens, 1998; Scott, 1998, en González, 2003). Aunque tal orden acabará afectando a toda ella en general, hay

determinados aspectos a los que particularmente concierne: Recursos humanos y materiales y actividad.

En este sentido, la estructura organizativa puede ser concebida de tres maneras:

- a). Como el orden que adoptan los recursos de la organización, particularmente sus recursos humanos.
- b). Como el orden que adopta la acción que acaece en ella.

Al respecto Mitzberg, 1984, (citado por González, 2003) proporciona la siguiente definición de estructura organizativa:

“La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”

- c). Como el orden que adoptan ambos aspectos considerados conjuntamente. Así Child (1984, en González, 2003), considera que la “estructura básica” de la organización sería la asignación de recursos (materiales y humanos) a las tareas que es preciso hacer, así como la coordinación, mientras que Gray (1988, p. 147, en González, 2003), considera que la estructura organizativa constituye una representación de la acción que corresponde realizar a los miembros de la organización (recursos humanos) y las relaciones que se establecerán entre ellos.

En base a lo antes planteado, se puede afirmar que lo que define a la organización escolar, por tanto, es no sólo su estructura formal, sino también el cómo se utiliza realmente ésta, qué relaciones se potencian y desarrollan entre sus miembros; cómo se abordan y llevan a cabo los procesos organizativos, qué valores se cultivan y expresan en

la práctica cotidiana, qué relaciones, cómo y por qué se mantienen con la comunidad y el entorno, y cómo todo ello contribuye o dificulta el desarrollo de procesos educativos ricos y valiosos para los alumnos (González,2003 p. 32)

Rasgos que caracterizan a una Institución Educativa

Al analizar lo que sucede en los planteles escolares y comparar la dinámica interna con las propuestas del cambio, es necesario aceptar que para mejorar la calidad de la educación se requiere transformar el funcionamiento habitual de cada institución educativa. En este sentido es de gran importancia hacer una revisión y análisis de las condiciones en que se encuentran dichas organizaciones.

Con respecto a las metas, de acuerdo a González (2003), éstas frecuentemente se formulan en términos vagos y ambiguos. Al ser ambiguas, cada meta admite muchas interpretaciones, con frecuencia cambiantes por parte de los actores educativos involucrados en la actividad educativa o afectada por ésta. Suele ocurrir que los miembros tiendan a estar de acuerdo con ellas y, por tanto, se presupone que todos las entiendan y compartan. De ese modo en las instituciones educativas se elude con frecuencia, la discusión, el análisis, la reflexión y clarificación conjunta sobre las metas que se pretende y que habrían de orientar la actuación organizativa (González, 2003 p. 33)

Esta ambigüedad contribuye a mantener consensos aparentes y evitan conflictos que podrían producirse si se entrase en dinámicas de concreción, clarificación y discusión conjunta de las metas.

También esta autora plantea que en las instituciones educativas es difícil clarificar, consensuar y acotar cuáles son los propósitos de estas en conjunto. Además de que son variadas y múltiples, tanto cuantitativamente hablando, como cualitativamente, en el sentido de que son muy variadas. Igualmente pueden ser inconsistentes y contradictorias entre sí; en este sentido Santos Guerra (1997, 1999, citado por González, 2003) señala que la escuela es una organización contradictoria y subraya algunas de tales contradicciones: por ejemplo, recibe el encargo de educar a los alumnos para los valores (solidaridad, paz, autenticidad, igualdad) y también el de prepararlos para la vida, pero la vida en muchas ocasiones es insolidaria, belicista, falsa, discriminatoria, etc.

Resulta complejo para cualquier institución educativa determinar y clarificar qué es lo que persigue, hacia dónde va, qué educación va a desarrollar, etc. No es una cuestión que se resuelva únicamente declarándolo por escrito en un plan o proyecto.

Al respecto Bardisa (1997) coincide en que:

La dificultad para definir los fines institucionales estriba en que algunas de las tareas escolares vienen impuestas por fuerzas externas, pero también porque, aunque hay un ámbito para identificar los fines propios, resulta difícil al tener que estar vinculada con los objetivos, que son diversos, difusos o ambiguos, diseñados para un plazo largo y no fácilmente evaluables (p.20)

No sólo existe ambigüedad de metas, sino también ambigüedad e incertidumbre acerca de cómo conseguirlas. No existen estrategias y procedimientos específicos y propios, vinculados específicamente a la actividad, predeterminados, es decir, establecidos a priori y, claros porque se sabe a qué hacen referencia y están suficientemente acotados para hacer las cosas. En las organizaciones escolares no hay

fórmulas ni recetas para la actuación. Con frecuencia, como han señalado (March y Olsen, 1976, citado por González, 2003, p. 35) se funciona a partir de lo que se va aprendiendo por la experiencia cotidiana, lo que parece más oportuno a una situación dada, a través de dinámicas de ensayo error.

En base en lo antes planteado, el rasgo de las organizaciones escolares pone de manifiesto que la acción que se desarrolla en una institución educativa no tiene un carácter técnico y preciso, sino ambiguo e incierto, pues no se pueden prever totalmente cómo se van a trabajar y con qué resultados; los procedimientos y las reglas de actuación no funcionan en consistencia, predictibilidad o imparcialidad burocrática

Relaciones que se establecen en las Organizaciones Educativas

Las instituciones educativas, están formadas por personas, con valores, creencias, concepciones que orientan la actuación en el mismo y que actúan e interactúan como elementos de filtraje, interpretación y recreación de los elementos estructurales. Junto a los supuestos consensos, aparecen conflictos y tensiones de diversos índoles (González, 2003, p. 32). En ella toman parte muchos y muy diversos agentes; es una institución muy participada (López, Yáñez et al, 1994, en González, 2003)

Pero esa participación, es muy cambiante, en el sentido de que hay muchas diferencias en el grado e intensidad de participación entre los miembros: no todos dedican el mismo tiempo, realizan un esfuerzo similar o muestran idéntica disposición, implicación y compromiso con respecto a los asuntos escolares.

En lo que respecta a las relaciones profesionales entre docentes, se tiende al celularismo (también conocido como aislamiento o individualismo), entendiendo por tal

que el profesor lleva a cabo la actividad educativa de forma aislada, con nociones muy vagas acerca de qué están haciendo los demás y apartadas de controles organizativos efectivos.

Los profesores limitan su identidad profesional al trabajo que realizan en el aula, donde ejercen un poder casi absoluto sobre la enseñanza que imparten, esta autonomía se extiende también a la relación con los alumnos, e incluso frente a otros colegas de departamento y claustro (Bardisa, 1997, p. 18).

Por lo tanto, la condición más común para el docente no es la de trabajar en equipo. Lo es una condición de aislamiento profesional: de trabajo solitario, apartado de los compañeros. Esta situación lo priva de una retroalimentación significativa y clara acerca del valor y la eficacia de lo que hacen. Pueden obtener alguna retroalimentación de las evaluaciones formales periódicas, pero estas suelen ser rutinarias y esporádicas. No contribuyen a una mejora progresiva del rendimiento (Hickcox et. al., 1988, en Fullan y Hargreaves, 2000. p. 80).

Existe una especie de tradición en el sistema educativo, que considera el espacio del aula como un espacio inviolable que pertenece al maestro; el director lo sabe, comparte esa cultura y se auto limita para poder tener algo que ver con lo propiamente pedagógico. El resultado de esto es que el maestro se siente muy solo y muy agobiado con una responsabilidad enorme que es la de sacar adelante el grupo, pero sin apoyo pedagógico del director, de los compañeros y mucho menos del supervisor escolar; Más que la propia experiencia y formación que en muchas de las veces es insuficiente.

En este sentido de acuerdo a Fullan y Hargreaves (2000, p. 25), en las escuelas primarias simplemente no hay suficientes oportunidades ni suficiente aliento para que los docentes trabajen en equipo, aprendan los unos de los otros, mejoren el saber hacer como comunidad.

Por experiencia se sabe que aprender a trabajar colegiadamente es una tarea compleja, sobre todo porque se trata de aprender a trabajar con diversos grupos, integrados por personas diferentes. Sobre todo si se toma en cuenta que en toda institución, los docentes tienen distintas edades, sexo, formación académica, intereses, gustos, experiencias, aspiraciones, etc. por lo tanto respetar esta diversidad y conformar un equipo es una tarea que necesita del esfuerzo permanente de cada uno de los que integran el grupo para mantener un clima de respeto, apertura y compañerismo. Situación que no se da en muchas de las escuelas primarias del país.

Se ha comprobado asimismo, que trabajar colegiadamente exige tiempo y disposición para aprender a hacerlo, sobre todo si se considera que durante años se ha privilegiado el trabajo individual del maestro. El aislamiento profesional de los maestros, limita el acceso a ideas nuevas y soluciones mejores, propicia la rutina, impide que los logros valgan reconocimiento y elogio, y permite a la incompetencia existir y persistir en detrimento de los alumnos, los compañeros y el propio docente. El aislamiento admite pero no siempre produce conservadurismo y resistencia a la innovación educativa (Lortie, 1975, citado por Fullan y Hargreaves, 2000 p. 31).

Entre las causas del aislamiento y el individualismo se puede decir que es un defecto de la personalidad, que se revela en una actitud competitiva, un rechazo de las críticas y una tendencia a no compartir con otros los recursos pedagógicos.

En parte, el individualismo es cuestión de hábito. Está muy arraigado en las rutinas de trabajo. A veces el aislamiento físico es inevitable debido a la naturaleza de los salones. Las aulas suelen aislar a los maestros. Esto no es casual. Como han señalado los historiadores de la educación, el “sistema de producción en serie del siglo XIX, donde docentes aislados enseñaban programas fijos a grupos de niños separados por edades, estaba concebido como una manera de disciplinar y controlar a las masas”, (Fullan y Hargreaves 2000, p. 32).

El aislamiento tiene una doble consecuencia: todas las grandes cosas que los docentes hacen o harían individualmente y que pasan inadvertidas, y todas las cosas malas que hacen y se dejan pasar sin corregir (Fullan y Hargreaves 2000, p. 39).

Cultura Escolar

Al paso del tiempo, las distintas instituciones que forman parte de la sociedad han ido desarrollando una propia cultura. Se suele utilizar la expresión *cultura escolar* para referir aquella que caracteriza a esta institución y que se ha ido configurando históricamente muy mediatizada por las condiciones socio-económicas políticas y culturales que la rodean (González, 2003, p. 169)

En este sentido, María Teresa González, afirma que la cultura escolar la conforman: conjunto de supuestos, creencias, valores, normas implícitas, rutinas y formas de hacer que se van construyendo socialmente en la organización, y que

subyacen a lo que se piensa y se hace en el centro, así como a las traducciones prácticas y más concretas.

La cultura escolar está ligada a contextos concretos, vivencias subjetivas, interacciones sociales y profesionales, y representa de algún modo, condensa el mundo de significados que da sentido y subyace al modo de funcionar de la organización (González y Santana, 1999, en González, 2003. p. 170-171).

La cultura de la escuela, es un componente que permanece y dura, un sedimento que se ha ido formando a lo largo del tiempo y que no es sencillo cambiar o modificar.

La cultura en las instituciones educativas se ha ido configurando a medida que sus miembros se han ido enfrentando diariamente al quehacer y a las diversas situaciones que en la organización se manifiesta en los diversos ámbitos de la vida escolar (Firestone y Louis, 1999, citado por González, 2003). Precisamente por esta situación las instituciones educativas no son ni funcionan todos del mismo modo, como se menciona a continuación en los siguientes ejemplos:

1. En unas existen una visión o concepción más o menos compartidas a cerca de los objetivos o metas que se pretenden alcanzar. En otras existe ambigüedad e incertidumbre en cuanto a las metas.
2. En unas la comunicación fluye en todas las direcciones, con pocas distorsiones, de esta manera se facilita y posibilita el que todos los integrantes accedan a la información. En otras de acuerdo a González (2003, p. 176), la comunicación tienden a ser secretista, se crean capillas y la información se cierra a los miembros. Asimismo, en unos centros se potencia la participación real y la

cooperación en la toma de decisiones, mientras que en otras las decisiones es atribución de la autoridad formal.

3. Unas y otros varían en el grado de individualismo o de colaboración y apoyo entre profesores. En las instituciones con culturas individualistas, la práctica de la enseñanza no se discute entre los compañeros. Predomina el individualismo profesional y la rutinarización. En cambio las instituciones que han desarrollado culturas de colaboración, predominan normas de trabajo conjunto, de reflexión sobre la práctica y el mejoramiento, se generan oportunidades para que unos docentes aprendan de los otros (desafortunadamente muy pocas escuelas han desarrollado esta cultura).
4. Se observa también diferencias en lo que respecta a la manera de abordar la relación profesor-alumno. En unas instituciones se mantienen expectativas altas en torno a los alumnos, existe la confianza de que todos pueden aprender, se les motiva y están dispuestos a cooperar en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En cambio en otras, se mantienen expectativas variables; unos pueden aprender más, no todos pueden alcanzar los logros deseados, no hay motivación y muchos menos se implican en los procesos de enseñanza.

El Consejo Técnico y su presencia en la vida de las Escuelas Primarias

El Reglamento Interior de Trabajo de las Escuelas Primarias de la República Mexicana establece que “(...) en todas las escuelas del sistema que tengan más de cuatro docentes, se constituirá el Consejo Técnico, cuya función será consultiva para auxiliar a la dirección del plantel” (Capítulo 5º Artículo 10); su “presidente” es el

director, los maestros son “vocales” y entre ellos, por mayoría de votos, se elige a un secretario. El artículo 13 del mismo Reglamento, define “la competencia” propia del Consejo “para estudiar asuntos relacionados con la elaboración de planes de trabajo, métodos de enseñanza, problemas de disciplina escolar, evaluación de resultados e iniciativas, escolar y extraescolar”. En consecuencia la intención de fortalecer la actividad pedagógica, estaría apuntando al órgano que por definición es el adecuado: el Consejo Técnico.

La normativa vigente “recomienda” una periodicidad mensual para las reuniones y las ubica además, realizarlo después del recreo. En algunas escuelas, desde luego muy pocas, donde la preocupación pedagógica tiene cierta importancia asociada en general al interés particular de la Dirección, suele suceder que:

- a) El Consejo Técnico sea un ámbito donde se reflexiona y acuerda sobre algunas tareas del aula. En estos casos los contenidos de la discusión y las formas de operación varían de plantel a plantel: los maestros se agrupan por niveles, por secuencia de grados o por áreas, entre otras combinaciones.
- b) Al margen del Consejo Técnico, en otros casos, se desarrollan espacios para abordar el trabajo pedagógico (“academia de grado” o de “nivel”), que evidencian la falta de expectativas acerca del órgano que nos ocupa.

En la mayoría de las escuelas, las tradiciones institucionales tienden a erigir a los consejos en espacios donde se alternan, entre otras, las siguientes funciones:

- a) Canalizar directivas

- b) Tomas de decisiones operativas de importancia secundaria y generalmente no técnicas,
- c) Organizar y/o definir la participación de la escuela en eventos formalmente educativos (como los concursos ínter escolares)
- d) Sistematizar, para la administración, información sobre medidas o innovaciones propuestas por ella.

La débil articulación en las Escuelas Primarias

Algunos autores han señalado que las instituciones educativas son sistemas débilmente articulados. Es decir, en ellos los elementos y acontecimientos son interdependientes y constituyen un todo, no siendo esa interdependencia ni muy fuerte ni muy estrecha, de modo que cada uno mantiene una cierta autonomía y entidad propia.

Dos son las razones básicas que se plantean para explicar la existencia de la débil articulación en las instituciones educativas: 1) En ello no existe una tecnología capaz de conexas a toda la organización y 2) Las posiciones de autoridad son débiles, de modo que es complejo mantener ligado y coordinado a las instituciones únicamente a través de los denominados mecanismos de conexión verticales (reglas escritas, órdenes, directrices). Es decir Tecnología y Autoridad, dos de los mecanismos típicos de conexión y coordinación organizativa, no están presentes en las escuelas de modo tan acusado como en otros tipos de organizaciones.

En las instituciones educativas existe una cierta desconexión (débil articulación) entre medios y fines, un mismo medio puede llevar a diferentes fines o viceversa; entre acciones o intenciones los acontecimientos no ocurren siempre tal como se había

previsto; entre procesos desarrollados y resultados; entre lo que se hace en las aulas y el aprendizaje resultante, etc. por lo que es prácticamente imposible detallar que habrá de hacer cada uno en cada momento.

Las posiciones de autoridad en las instituciones son en cierto modo débiles por que la tarea a realizar es compleja (no hay un único camino) y los profesores tienen una cierta capacidad de acción autónoma. En tal sentido resulta difícil mantener ligada y coordinada a la organización a través de directrices y reglas que prescriban qué y cómo hacer (González, 2003 p. 37)

La débil articulación conlleva, pues, que la coordinación entre elementos y partes de la organización se conviertan en un asunto complejo y problemático, que no se resuelve, únicamente, con el establecimiento de planes y la fijación de directrices por parte de aquellos que ocupan posiciones de autoridad. La actividad educativa, al no ser precisa, demanda continuamente reflexión, diálogo y clarificación conjunta, y ello no depende exclusivamente de que existan líneas de autoridad claras sino de que en la institución se cultiven valores, creencias, principios y normas que contribuyan a la construcción de una práctica escolar que sea lo suficientemente compartida.

Por otra parte en cuanto el tema del poder en la escuela, Barniza (1997, p. 9), plantea que desde la perspectiva política, el poder procede de las alianzas dominantes más que de la autoridad formal. Desde el punto de vista académico, se sigue definiendo el poder como un sistema de autoridad vertical, jerárquica, basado en los roles formales de la organización. Es un privilegio o atributo de la posición que se ocupa, de tal manera que se atribuye el poder a quienes, por el cargo, tienen responsabilidades sobre las

instituciones educativas. Al mismo tiempo que se describen las tareas que realizan de un modo tradicional: planificación, coordinación, gestión, supervisión, evaluación, etc.

como si realmente fueran los verdaderos líderes y contaran con autonomía, como si tales competencias les pertenecieran de un modo exclusivo y como si los aspectos normativos pudieran explicarse con independencia del contexto y de los actores.

Estructura de una Organización: Dimensiones

De acuerdo a González (2003, p. 48), la estructura de las organizaciones pueden ser sistematizadas según diferentes dimensiones, entre las cuales destacan las siguientes: formalización, complejidad y centralización. El tamaño también ha sido señalado con cierta frecuencia. Esta última dimensión presenta, sin embargo un contenido muy heterogéneo. Suele haber coincidencia en determinar el tamaño de una organización en función de la cantidad, pero los indicadores cuantitativos empleados varían ampliamente.

Formalización

En general hace referencia al grado en que la realización de tareas es determinada mediante formulaciones o especificaciones (Hall, 1996; Scout, 1998, en González, 2003), establecidas, que pueden incluso llegar a ser codificadas. Tales especificaciones describen y prescriben lo que se hace en la organización. Generalmente se ocuparán de aspectos como los siguientes:

¿Qué hacer?: puesto de trabajo, con las operaciones que comprenden;

¿Cómo hacerlo?: curso de realización de las tareas;

¿Cuándo hacerlo?: temporalización de la realización de las tareas:

¿Quién ha de hacerlo?: agentes a quienes corresponde la realización de las tareas.

Finalmente, habrían de ser estables y, por tanto, perdurables con independencia de las situaciones concretas por las que transcurra la organización, siendo transmisibles de algún modo objetivable a través del tiempo.

Principalmente se da formalización cuando hay reglas precisas y explícitas que determinan el comportamiento de los miembros de la organización, y tales reglas son aplicadas (Slater, 1993; Daft, 1995; Scout, 1998; Hoy y Miskel, 2001 en González, 2003). Una organización altamente formalizada sería aquella donde lo que hacen sus miembros es establecido por reglas. En pocas palabras se trata de una organización estrictamente regulada.

La formalización hace dos importantes contribuciones a la organización, ambas complementarias. Por un lado afecta a la conducta individual. Expresado en términos más precisos, estandariza y regula la conducta del individuo en la organización, que de este modo, pasa a ser predecible. Por otro lado, afecta a la organización en general. Lo hace explicitando e incluso haciendo objetivable la estructura y los principios que gobiernan el comportamiento por encima de los individuos concretos que la integran y las contingencias que experimentan (González, 2003, p. 50). En este sentido la estructura de las instituciones educativas vendría determinada, en un grado notable, por reglas externas que a menudo tiene carácter legal. Al respecto (Santos Guerra, 1997 en González, 2003), afirma “la escuela es una institución que para su funcionamiento, depende de las normas emanadas de otras instancias externas”.

Complejidad

Hace referencia a la cantidad y diversidad de elementos de que consta; esto es, a la cantidad de partes, subsistemas o componentes diferentes que son identificables en ella. Hace referencia también a la diferenciación interna de la organización (Scout, 1998, en González, 2003). La complejidad de la estructura de una organización suele considerarse comprensiva de varias subdimensiones, no necesariamente relacionadas entre sí (Brown y Moberg; 1980, Slater, 1993; Daft, 1995; Hall, 1996; Municio, 1996 en González, 2003).

. La complejidad horizontal-o diferenciación horizontal- está referida a la manera de dividir las tareas de la organización en sus componentes básicos.

. La complejidad vertical- o diferenciación vertical- a menudo es considerada una consecuencia de la complejidad horizontal, dada la necesidad de articulación generada por la división del trabajo y la especialización operada en la organización. Hace referencia a la distribución que adopta la jerarquía de autoridad en la organización. En este caso, el criterio empleado será la estratificación en niveles jerárquicos de autoridad.

. La complejidad espacial o diferenciación espacial. Se refiere al modo en que la organización está distribuida geográficamente. En este caso, el criterio manejado es la localización geográfica de la organización, expresada a través del número de emplazamientos de que dispone (o, en términos más precisos, el número de lugares físicamente separados entre sí donde realizan el trabajo los miembros de la organización). Hace, pues, referencia a la dispersión espacial de la organización.

Centralización

Hace referencia a la distribución del poder (autoridad) identificable en la estructura de una organización (Slater, 1993, en González, 2003). En este sentido decir que una organización está centralizada o descentralizada significaría hacer referencia a la distribución del poder que hay dentro de ella. En términos generales, la escuela ha sido considerada una que se caracteriza por la ausencia de un poder centralizado significativamente determinante.

Así pues, la distribución del poder en la organización afectará a la discrecionalidad de los miembros de la organización, estableciendo limitaciones sobre ella: dichos miembros dispondrán de más o menos discrecionalidad dentro de la organización dependiendo de la distribución del poder operada en ella (González, 2003).

FORMAS ORGANIZATIVAS

MECANICISTAS	ORGÁNICAS	BUROCRÁTICAS
<p>Se caracteriza por presentar: Un alto grado de complejidad:</p> <p>La tarea es dividida una y otra vez en multitud de tareas altamente especializadas</p> <p>Un alto grado de formalización: hay reglas y procedimientos cuidadosamente definidos que suplen la discrecionalidad de los miembros de la organización, la cual es, por tanto, muy limitada.</p> <p>Un alto grado de Centralización: La toma de decisiones tiende a corresponder a los niveles más altos de la organización. Participación muy limitada.</p>	<p>Son relativamente simples, Informales y descentralizadas</p> <p>Bajo grado de complejidad: sus miembros suelen tener una orientación más generalista.</p> <p>Bajo grado de formalización: sus miembros disponen de mayor discrecionalidad para llevar a cabo sus actividades;</p> <p>Descentralización: la toma de decisiones es transferida a los niveles jerárquicos inferiores</p>	<p>Este modelo ha servido para caracterizar a la estructura de las instituciones educativas.</p> <p>Se caracteriza principalmente por ser, a la vez, altamente formalizada y descentralizada.</p> <p>La capacidad para la toma de decisiones es transferida a los niveles jerárquicos inferiores, aunque hay reglas y procedimientos estrictos que reducen la discrecionalidad de los miembros de la organización a quienes tal capacidad es conferida.</p>

Tabla 3

Fuente: González, 2003

Actores Educativos del Nivel de Educación Primaria

Para tener información más precisa sobre los actores del sistema educativo a nivel primaria a continuación se hará una descripción de las características y atribuciones que le son conferidas por la normatividad oficial.

El supervisor de Zona del Sistema de Educación Primaria

La supervisión de Zona constituye el enlace para retroalimentar y coordinar las funciones y actividades entre las áreas normativas administrativas y los planteles escolares, a fin de dirigir y controlar el funcionamiento integral del servicio educativo de este nivel.

Constituye por lo tanto, el vínculo de unión, comunicación y enlace entre las dependencias educativas de los estados y del personal de la zona; ya que se encarga de la transmisión de los lineamientos normativos y verifica el cumplimiento y nivel de funcionalidad, a fin de dirigir, orientar, asesorar y evaluar en forma permanente al personal directivo y docente, contribuyendo a la retroalimentación y comunicación en este nivel educativo.

Definición normativa

La supervisión escolar es una función que consiste en orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa de la zona, como elemento del cambio social, en la consecución de los objetivos del Sistema Educativo Nacional.

Funciones generales

De acuerdo al Manual de Organización de la Dirección de Educación Primaria, el supervisor de zona tiene asignadas dos funciones generales:

1. Promover, asesorar y supervisar el desarrollo de la tarea educativa en la jurisdicción correspondiente y aplicar las medidas que procedan dentro del ámbito de competencia para garantizar el funcionamiento correcto.
2. Desarrollar las funciones y actividades que se establecen en el Manual de Operación del Sistema de Educación Primaria en la parte relativa al supervisor de zona, así como la que le señale el director general de educación primaria.

En base a lo anterior, se puede afirmar que la supervisión escolar puede ser una instancia decisiva para superar los desafíos que plantea transitar a una educación básica de calidad. Representa una función estratégica en virtud de que se ubica en el nivel intermedio entre la administración central de la educación en la entidad y la escuela singular.

El Director de la escuela

Es aquella persona designada o autorizada en su caso por la Secretaría de Educación Pública y/o las dependencias educativas de cada estado, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos (SEP. Acuerdo No 96, Diario Oficial. Martes 7 de diciembre de 1982, México).

Funciones generales:

Controlar que la aplicación del plan y programa de estudio se efectúe conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia educativa establezca la Secretaría de Educación Pública.

Prever y Organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.

Dirigir y verificar dentro del ámbito de la escuela que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realice conforme a las normas y lineamientos establecidos.

Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo, las aulas y la comunidad.

En este sentido, (Fullan y Hargreaves, 2000, p. 14) plantean que gran parte de lo que se hace o deja de hacerse en las escuelas (desde los asuntos elementales hasta cuestiones menos observables pero de igual importancia depende de las formas de ejercicio de la función directiva). El ejercicio de la función directiva define, en muchos casos, la imagen y el ambiente escolar.

Docentes

De acuerdo a la Ley Federal de Educación en el artículo 21, se establece que “el educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. Deben proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuya a su constante perfeccionamiento”

De acuerdo a Fullan y Hargreaves, (2000 p. 41) Los docentes son parte importante de la escuela. Por lo tanto como individuos y como grupos de individuos deben asumir la responsabilidad de mejorar la escuela en conjunto; de lo contrario, ésta no mejorará.

En base a lo antes descrito, se puede decir, para que el docente pueda cumplir con la gran responsabilidad que tiene conferida no debe descuidar la formación, actualización y superación constante y permanente. En este sentido la formación docente se concibe como un aprendizaje permanente, ya que las competencias y conocimientos que adquiere un maestro son resultados no sólo de la formación inicial, sino de los aprendizajes que realiza durante el ejercicio de la profesión, dentro y fuera de la escuela, y en el desempeño frente a los alumnos y en las aulas escolares.

A manera de conclusión de este capítulo, se puede decir que después de revisar de manera minuciosa la literatura que se relaciona con el caso abordado, se considera que aporta los elementos suficientes que ayuda a entender con toda precisión el tema central de la tesis; debido a que en ella se presentan los conceptos derivados de las referencias que se trabajó en los cursos de maestría que permitió entender, comprender, analizar, conceptualizar y transformar a partir de las aportaciones de los diferentes autores que contribuyeron en el presente trabajo de investigación que sin duda alguna, dio claridad a la realidad concreta de la situación del caso en estudio.

Capítulo III

Descripción del contexto y de las características más distintivas de la situación Central del Caso

La presente investigación con estudio de caso se efectuó en la Escuela Primaria Matutina “LUIS B. TOLEDO” con clave 20DPR0704 Z ubicada en la calle Hidalgo Núm. 144, de la comunidad de San Juan Guichicovi del estado de Oaxaca, México. Dicha institución pertenece a la Zona Escolar 168 del Sector Escolar 14 que comprende las escuelas primarias de los municipios ubicadas en la zona norte de istmo de Tehuantepec.

Esta escuela Primaria es la más antigua de la comunidad, pues se fundó en el año de 1933. Primeramente funcionó como Escuela Municipal, es decir la Autoridad Municipal y la comunidad pagaban a las personas que se encargaban de alfabetizar, enseñar las operaciones básicas y la lecto-escritura; ya que en esta región siempre se ha presentado un rezago educativo que ha generado la desatención de los niños y jóvenes de la comunidad debido a que predomina la influencia del grupo étnico Mixe. Se menciona lo de alfabetizar debido a que la mayoría de los habitantes eran monolingües (hablantes de la lengua mixe). Cabe resaltar que dichas personas no contaban con una preparación académica que permitiera la formación eficaz de los educandos. Con el paso del tiempo fue transferida a la Secretaría de Educación Pública (SEP) funcionando por un largo tiempo, en el edificio que hoy ocupa la Presidencia Municipal en el centro de la población.

En el año de 1970, por iniciativa de la autoridad municipal y de los padres de familia de ese entonces, gestionaron a través del CAPFCE (Comisión Administradora del Programa Federal de Construcción de Escuelas) la construcción del edificio que actualmente ocupa dicha Institución; de ese año hasta ahora lo han administrado tres directores (Uno de ellos ya falleció y otro es jubilado).

Esta escuela es de organización completa, en donde laboran doce docentes frente a grupo (dos por cada grado escolar), un personal de apoyo y asistencia a la educación (intendente), un profesor de Educación Física, un auxiliar técnico pedagógico y el Director del plantel; es la segunda escuela de la comunidad con mayor matrícula escolar con 297 alumnos correspondiente al ciclo escolar: 2004-2005

A fin de proporcionar un panorama general sobre las estructuras y dimensiones de las instituciones educativas de nivel primaria a continuación se describe la situación que se observa de manera general y de manera particular en la escuela Primaria “LUIS B. TOLEDO”, objeto de estudio:

En cuanto a la estructura física: esta Institución está conformada por un conjunto de aulas didácticas construidas por el CAPFCE, cada aula tiene un área de 40 m². En la construcción de las aulas, este organismo no considera la situación climatológica del lugar, es decir se utiliza un modelo estandarizado. Asimismo para un mejor funcionamiento cuentan también con un espacio para los servicios administrativos (dirección), sanitarios, plaza cívica, bodegas y canchas deportivas. Cabe hacer mención que en algunas comunidades los padres cooperan y aportan la mano de obra para la construcción tanto de aulas como de anexos o de las obras que se requieran, por lo que

en algunas instituciones educativas se puede encontrar espacios físicos contruidos por el CAPFCE y construcciones hechas por la comunidad, perdiéndose de esta manera el estilo arquitectónico diseñado por el CAPFCE.

En cuanto a la estructura organizativa de la escuela, ésta se conforma por un director, cuyas funciones por lo general han sido: planear, organizar, coordinar y desarrollar las actividades de gestión administrativa, descuidando considerablemente las actividades técnicas pedagógicas. También se cuenta con el apoyo de un auxiliar técnico-pedagógico quien se encarga de cubrir los grupos de los docentes que por motivos de salud o por arreglar algún asunto personal se ausentan de la escuela, es el encargado de requisitar junto con el director de la escuela los documentos oficiales que la supervisión escolar exige al inicio y al final del ciclo escolar.

En lo que concierne a los docentes, es común observar que estos atienden un grado y un grupo específico que para diferenciarlo se le denomina grupo A, B, C o D, según el número de grupos que tenga dicha escuela, aunque es importante mencionar que en las escuelas incompletas y unitarias los docentes atienden dos o más grupos. En el caso específico de la escuela en mención cuenta con 12 grupos que son atendidos por la misma cantidad de docentes que solamente se dedican a la docencia dejando de lado algunas funciones sustantivas como es la investigación y la preparación permanente.

En relación a la preparación de los docentes de la escuela “LUIS B. TOLEDO” incluyendo al profesor de educación física y directivos; once de éstos cursaron estudios de normal del plan de cuatro años sólo dos cuentan con el nivel académico de licenciatura en Normal Superior y dos más culminaron su Licenciatura en Educación

Primaria (ver tabla 4). El profesor de Educación Física es el único que realizó estudios de licenciatura en la modalidad escolarizada. Cabe resaltar que por la política educativa y sindical que prevalece en el estado de Oaxaca se permite la incorporación de docentes con estudios de bachillerato, habilitándolos para la atención de grupos escolares.

Existiendo tres de estos casos en la escuela primaria en mención.

NOMBRE DEL DOCENTE	SEXO	EDAD	PERFIL PROFESIONAL				
			BACH.	NORM. BASICA	NORM SUP.	LIC. UPN	POST GRADO
Noé Ascona Figueroa (Director)	M	41		X		X	X
Francisca Pineda Vera (Aux. Técnico-pedagógico)	F	43		X	X		
Anastasia Santiago Andrés	F	43		X			
Daniel Rosas Romero	M	44		X	X		
Godofredi Aguilar Toribio	M	32	X			X	
Domitilo Santiago Andrés	M	48		X			
Leonor Cruz López	F	42		X			
Ma. Teresa Azcona Figueroa	F	43		X			
Ofelina C. Zamora Flores	F	43		X			
Fausto Galeana Garrido	M	39		X		X	
Dulcinia Ramírez Mijangos	F	43		X			
Antonio Franco Alonso	M	44	X			X	
Martha Jiménez Cayetano	F	30	X			X	
Edilma Morelos Hernández	F	42		X			
Epifanio Hernández González (Profesor de Educ. Física)	M	31				X	

Tabla 4 Fuente: Plantilla del Personal que labora en la Esc. Prim. "LUIS B. TOLEDO"

Nota: Los tres docentes indicados en bachillerato, pudieron incorporarse con este perfil al magisterio. Estando en servicio realizaron su Licenciatura en la Universidad Pedagógica Nacional en cursos semiescolarizados (dos de ellos aún no se titulan).

Por el perfil académico que se refleja en los profesores, conlleva al poco interés de actualizarse y debido también a que han logrado ubicarse en su lugar de origen ya que la

mayoría de los maestros la aspiración última es trabajar en la comunidad de donde son nativos. Situación que se explica por el raquítico salario que perciben que no logra cubrir de manera satisfactoria las necesidades profesionales, familiares, etc. y sólo de esta manera se garantiza ciertas comodidades.

En cuanto al personal de apoyo y de asistencia a la educación, este se encarga de mantener limpios los salones, sanitarios y el área de dicho plantel que por el tipo de organización de la escuela, las actividades que realiza se reduce sólo en atención a los grados inferiores (1°, 2° y 3°), dejando el trabajo de limpieza a los grupos superiores (4°, 5° y 6°) bajo el mando y responsabilidad del maestro de grupo.

Como es característico de este nivel educativo; en estas instituciones se atienden a niños y niñas cuyas edades fluctúan de entre 6 y 14 años de edad. En el caso específico de la Escuela Primaria “LUIS B. TOLEDO” en el ciclo escolar: 2004-2005 se inscribieron un total de 297 alumnos de primero a sexto grado y como ya se ha mencionado fueron atendidos por doce profesores de grupo (2 profesores por grado) y un profesor de Educación Física (Ver tabla en apéndice G).

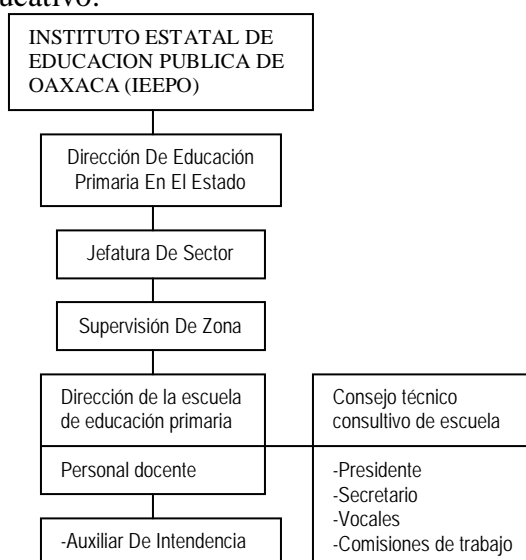
En cuanto a la asignación de grupos, cabe hacer mención que en muchas de las instituciones de este nivel educativo es atribución exclusiva del director de la escuela en realizarla. A continuación se señalan los siguientes supuestos por lo que se basan para hacer la asignación correspondiente: Por lo general a los maestros, pero de preferencia a las maestras de más años de servicios se les encomienda atender el primer grado por considerar que son más pacientes y por poseer instinto maternal. De la misma manera a

los docentes con mayor preparación se le asigna atender el sexto grado, con el argumento de que en este grado los alumnos deben afianzar los conocimientos, habilidades y actitudes para poder continuar los estudios de nivel secundaria; o en algunos casos se opta por asignar estos grados a los profesores de nuevo ingreso por considerar que éstos durante el paso por la normal aprendieron nuevas metodologías y estrategias, por lo que deben poner en práctica lo aprendido, además para que se vayan “fogueando”. Incluso en algunas escuelas los directivos permiten que los profesores se “especialicen” en un determinado grado. Es probable que esta decisión genere una serie de problemáticas derivadas de una mala orientación pedagógica.

En el caso concreto de la Escuela “LUIS B. TOLEDO” los directivos considerando que los educadores poseen aptitudes, conocimientos y experiencias para atender cualquier grado, determinaron que cada docente se hiciera cargo de un determinado grupo y los atendiera en el transcurso de dos ciclo escolares o más bien culminar cada docente un ciclo de enseñanza. (Un ciclo de enseñanza abarca dos grados, por ejemplo el primer ciclo lo conforma el primero y segundo grado, el segundo ciclo; el tercero y cuarto grado y por último el tercer ciclo abarca el quinto y sexto grado). De esta manera la atención a los ciclos se hace de manera rotativa. Esta opción de asignación permite que los docentes conozcan el programa de estudios de todos los grados y lo más importante conocen las características de los educandos. Sin embargo, esta modalidad de trabajo no ha obtenido resultados satisfactorios en lo que concierne al aprendizaje de los alumnos y posibilita que siga prevaleciendo la apatía, el desinterés, la

irresponsabilidad. Lo que el tesista deduce que la transformación de las escuelas primarias no reside en la forma sino en la esencia de los hechos.

En este nivel educativo de acuerdo al organigrama oficial que se observa enseguida, predomina una relación vertical jerarquizada que genera un trabajo pedagógico de dependencia que no permite una actitud creativa por parte de los involucrados en el hecho educativo.



Escuela de Educación primaria (diagrama de puestos)
Fuente: SEP. Manual del director del plantel de educación Primaria

Por último, en cuanto a la interrelación que se observa en el contexto del trabajo pedagógico, se puede decir que quizá debido a la diferencia de edades, de formación académica y de formación profesional, en el aspecto técnico-pedagógico la relación entre el personal no es tan cordial y colaborativa por las siguientes razones:

1. Al inicio de cada ciclo escolar los directivos de las escuelas convocan a todos los profesores a una reunión de consejo técnico donde se les exhorta a planear las

actividades académicas en forma colegiada, ésta no se cumple porque en forma individual cada docente elabora su planeación anual (que para muchos es considerada una exigencia meramente administrativa y no le toman mayor importancia) haciendo caso omiso a las sugerencias de la dirección. Con esto se quiere decir que no existe el trabajo colaborativo a pesar de las insistencias de los directivos, lo que resalta un trabajo pedagógico improvisado por parte de los profesores y de un cuerpo directivo que adolece de liderazgo, predominando en este caso el tipo de liderazgo laissez-faire (“ahí se van”)

2. Se observa que durante todo el período escolar los docentes abordan los contenidos programáticos encerrados (por así decirlo) en los cuatro muros del aula. Es decir la planeación y la preparación de clases se hace de manera individual, como ya se ha venido mencionando en estas instituciones no se da de manera efectiva el trabajo colaborativo. Al no fomentarse esta estrategia de trabajo, no se comparte conocimientos y experiencias y cada quien trata de sacar adelante los respectivos grupos, observándose; así el individualismo, egoísmo, la apatía, el desinterés y la marcada improvisación del trabajo académico. Muy a pesar de que en la gran mayoría de las escuelas existe dualidad de grupos escolares y el plan y programas está diseñado para trabajar por ciclos de enseñanza.
3. Existe muy poca relación entre los docentes en torno a comentarios de interés académico, tales como: temas pedagógicos, metodologías, formas de evaluar, técnicas de enseñanza, comportamiento, disciplina, entre otros. Más bien lo que

prevalece es el comentario del día como las convivencias entre amigos y amigas y otros acontecimientos ajenos al trabajo educativo.

4. En las reuniones de Consejo Técnico por lo general no se analizan temas relacionados directamente con la situación académica de los alumnos, aunque así lo establece los lineamientos normativos propios de este nivel. Mucho menos comentarios relacionados a la inquietud de actualización de los docentes. Esta instancia más bien se ocupa para planear y organizar eventos cívicos y sociales al igual que para recibir instrucciones y normas de la dirección y la supervisión escolar. Así como para tomar acuerdos para la realización de actividades ajenas al quehacer docente y para recabar fondos económicos pensando más en el mejoramiento físico y material de la escuela. También en algunas instituciones este espacio sirve para ventilar problemas personales, sindicales y laborales existentes. Esta cuestión sólo se presenta cuando se mantiene una relación interpersonal amena y no así cuando existen rupturas entre los mismos compañeros.

5. La gran mayoría de los docentes, por no decir todos, asumen una postura de rechazo hacia el concepto de “innovación educativa”, lo que hace suponer que esta actitud se manifiesta debido a que en estas instituciones se observa el predominio de la apatía, el desinterés y el conformismo. Tal vez debido a esta situación las clases se siguen desarrollando con métodos tradicionales, sobre todo en la enseñanza de la lecto-escritura, y en la enseñanza de las cuatro operaciones básicas (suma, resta, multiplicación y división). En relación a la lecto-escritura, muchos de

los docentes piensan que lo importante es que el niño aprenda a leer aunque no haya comprensión e interpretación de lo que se lee y mucho menos debe interesar el método que se utilice para tal fin. Aquí radica el hecho de que se asuma una actitud de rechazo hacia el trabajo colaborativo, en virtud de que esta forma de trabajo permite buscar nuevas formas de enseñanza, implica adoptar metodologías y estrategias innovadoras para precisamente transformar el proceso de enseñanza y lamentablemente pocos docentes se involucran en este proceso.

En este nivel, también es posible identificar en relación al contexto del trabajo docente, una planeación inadecuada por no tener el docente información suficiente de las sugerencias y recomendaciones que se localizan en los libros de apoyo que se deben leer y comentar de manera colegiada, lo que ocasiona en muchas de las veces el desconocimiento de la metodología que sugieren los nuevos planes y programas de estudio desde el punto de vista oficial. Esta situación trae como consecuencia que no haya dominio de los contenidos programáticos y por lo consiguiente no se logra el aprendizaje significativo de los educandos.

Asimismo, los docentes de este nivel educativo se quejan del exceso de contenidos en todas las asignaturas, lo que no les permite avanzar como lo sugiere el Plan y Programas de estudio aunado a la falta de planeación, la sobrecarga de trabajo y por ende, los docentes pierden mucho tiempo en organizar el grupo, pasar lista, revisar el aseo personal, dar indicaciones, llamar la atención a los alumnos

inquietos, desarrollar la clase, calificar y dejar tareas, atender a los padres de familia y al director de la escuela, entre otros asuntos.

6. Los directivos hasta cierto punto han asumido una actitud pasiva en torno a la interrelación académica, los intentos en mejorar la práctica de los docentes han sido mínimos (quizá debido a la resistencia de los mismos al cambio). Se han preocupado más en cuestiones materiales y administrativas que se reduce a requisitar formatos, asistir a reuniones que convoca el supervisor escolar, atender a los padres de familia, organizar eventos cívicos, organizar actividades para reunir fondos económicos, solicitar recursos y materiales para mejorar o ampliar la infraestructura de la institución, etc. Cumpliendo la función de “mensajero” lo que reduce la función verdadera de un líder académico descuidándose de esta manera en dar un seguimiento sistemático y continuo al proceso enseñanza-aprendizaje que los docentes desarrollan en cada una de las aulas importándole solamente los resultados y no el proceso de los mismos.

Es importante resaltar que esta situación se manifiesta debido a que los profesores que ascienden a este cargo no tienen la experiencia, habilidades, aptitudes y conocimientos necesarios para desempeñar esta función, aunado a que muchos de ellos ocupan este cargo más que nada por la antigüedad y por los méritos sindicales. Cabe hacer mención que en el caso concreto del estado de Oaxaca los docentes que aspiran a ocupar un puesto directivo deben satisfacer los siguientes requisitos: antigüedad en el servicio, preparación profesional, y participación sindical principalmente (por cierto el

mayor puntaje en este rubro se le asigna al trabajador que tenga más participación en marchas, plantones, toma de edificios públicos y bloqueo de carreteras) y en los concursos para asignar este puesto el rubro de participación sindical tiene mayor peso.

Factores que inciden en la estructura y dimensiones

Por otra parte, en cuanto a otros factores que inciden en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el nivel primaria, se puede mencionar: falta de apoyo en las actividades extraclases de la gran mayoría de los padres de familia debido al escaso grado de estudio que se observa principalmente en el medio rural y en las colonias marginadas de las ciudades.

En la escuela objeto de estudio se manifiesta en varias familias problemas intrafamiliar: violencia, alcoholismo, separación de los padres, etc. y la falta de empleo lo que obliga a emigrar a los padres a las ciudades. En la comunidad donde se realizó esta investigación algunos padres emigran a las siguientes ciudades: Matías Romero, Juchitán, Salina Cruz, Oaxaca de Juárez (capital del estado) y otras ciudades del estado de Oaxaca, así como también a algunas ciudades del estado de Veracruz (Coatzacoalcos, Minatitlán, Nanchital, etc.), otros al no poder cruzar la frontera buscan empleo en las ciudades fronterizas y algunos deciden emigrar al Distrito Federal en busca de mejores oportunidades de vida, desempeñándose como: militares, policías, jornaleros, albañiles y vendedores ambulantes principalmente. Afectando considerablemente estos factores en la conducta y en el proceso de aprendizaje de los educandos.

En lo que concierne a la dimensión cultural cabe resaltar que la inmensa mayoría de los niños que asisten a esta institución educativa son provenientes de padres del grupo étnico mixe que poseen una tradición cultural que se refleja en las actividades cotidianas como por ejemplo el “tequio” (ayuda mutua) o la llamada Guelaguetza, tradiciones y costumbres enraizadas de los antepasados (que nunca fueron conquistados por los españoles) por lo que en esta comunidad la comunicación se efectúa a través de la lengua mixe que por la propia naturaleza conlleva a una concepción del mundo que transmite valores, creencias, supuestos, etc. que los caracteriza de otros grupos por la propia rica herencia histórica que poseen y que les da identidad propia.

Lamentablemente, tal y como está sucediendo con otros grupos étnicos del país, por la influencia de la cultura occidental esta realidad cultural cada vez se va extinguiendo y adoptando valores, creencias y la forma de ver el mundo totalmente diferente. Aunado a la influencia de los medios masivos de comunicación y de los mismos contenidos programáticos que a través del currículo oculto transmite la escuela, en la que subyacen ideologías de la sociedad capitalista y consumista. Por lo que se afirma que el papel del profesor sigue siendo un reproductor de la ideología dominante.

En cuanto a la dimensión entorno, cabe mencionar que los padres de familia juegan un papel muy importante en la administración, mantenimiento y funcionamiento de la escuela citada, debido a que al inicio de cada ciclo escolar aportan una cooperación económica definida previamente por la asamblea general de padres de familia. Recurso

que es empleado para el mantenimiento del edificio escolar; así como la adquisición de materiales de oficina, de aseo y deportivos.

Asimismo, el apoyo de la autoridad municipal con la escuela se da dependiendo de la relación que existe con los funcionarios municipales; ya que por la misma situación política- social que prevalece en la comunidad determina si se da o no el apoyo. Es decir que si los profesores simpatizan con el partido político administrador aseguran mejoras en el aspecto de la infraestructura escolar.

A manera de conclusión se puede decir que el contexto escolar del nivel primaria es complejo debido a los factores multimodales que se presentan en la realidad en la que se llevan a cabo las actividades docentes; ya que son actividades saturadas de contenidos valorativos y éticos que no pueden ser realizados de modo mecánico y que está constituida por personas que se relacionan entre sí de diversas maneras. Por lo tanto, al momento de implementar el cambio, muchas de las situaciones y factores antes mencionados obstaculizan la concreción de dicha innovación aunado a esto la falta de liderazgos de los directivos, la falta del trabajo colaborativo y la falta de motivación de los docentes.

Esta realidad fue determinante para que el tesista manifestara la preocupación y el interés por conocer y analizar las dimensiones y estructuras que se observan en las escuelas primarias, y a partir de este análisis proponer alternativas para coadyuvar al mejoramiento del desempeño administrativo y por ende al mejoramiento de la calidad de la enseñanza que se proporciona en este nivel educativo.

Capítulo IV

Descripción de la Metodología utilizada

El Estudio de Casos

Antes de definir lo que es un estudio de caso, es menester explicar que es un “caso”. Al respecto se puede decir que un caso es una descripción de una situación real, implicando comúnmente una decisión, un desafío, una oportunidad, un problema o un evento hecho frente por una persona o personas en una organización. Un “caso” proporciona la información sobre cómo el trabajo se planea y se organiza en varios ajustes, cómo los sistemas funcionan y cómo compiten las organizaciones.

De acuerdo a Stake (1999, p. 15), el caso es algo específico. Algo complejo en funcionamiento, son únicos, cada uno es especial, de él se aprende algo específico. Puede ser un niño, un grupo de alumnos, un programa innovador, o un determinado movimiento de profesionales que estudian alguna situación de la infancia. Podemos pasar un día o un año analizando el caso, pero mientras estamos concentrados en él estamos realizando estudios de caso.

En este sentido el estudio de caso es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender la actividad en circunstancias importantes. Construir y realizar un estudio de caso es comprender la complejidad del propio caso, que en principio se reconoce como particular. Sin embargo luego de su elaboración y estudio, sí que hay formas y elementos generalizables.

El estudio de caso, constituye una valiosa herramienta metodológica utilizada para describir de manera exhaustiva la ocurrencia de algo (un problema o un fenómeno) dentro de un contexto definido por el investigador. Es una herramienta cualitativa y como tal, el principal objetivo es proporcionar una descripción contundente de un evento o de un pequeño grupo de personas u objetos. Dado a que el ámbito de un estudio de caso es tan estrecho, los descubrimientos raramente pueden ser generalizados, pero un estudio de caso puede ofrecer ideas sobre eventos y comportamientos presentados.

Justificación del empleo de la Metodología “Estudio de Caso”

Uno de los argumentos por lo que se decidió utilizar el estudio de caso en el presente trabajo de investigación, es precisamente por que integra lo mejor de las diferentes formas de entender la investigación: etnográfica, naturalista, holística, fenomenológica, biográfica y cualitativa que se plantean en la actualidad. Otra de las características es que el investigador, en palabras de Stake (1999), sale a escena con el sincero interés por aprender cómo funcionan los actores en los afanes y en el entorno habituales, y con la voluntad de dejar de lado muchas presunciones mientras se aprende.

En este tipo de investigación, se establece una estrecha relación entre lo científico y lo cotidiano. Los eventos se retoman de hechos reales y significativos ante la programación orientada al estudio de objetos reales y concurrentes. Los protagonistas son considerados como sujetos activos e interesantes. Esto es, sujetos en proceso de estudio donde subyacen paradigmas vistos desde diferentes ámbitos, donde los que integran el universo de investigación interactúan y comparten información relevante a través de instrumentos de investigación para conocer la realidad.

Otra de las ventajas de esta metodología, es que se estudia un caso, o unos pocos casos, pero se estudian en profundidad. Dicho en otras palabras, se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, si no para ver qué es, qué hace. Se destaca la unicidad y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primero es la comprensión de este último (Stake, 1999, p.20)

A diferencia de la investigación cuantitativa, hay más interpretación en la investigación cualitativa que se emplea en esta metodología. Los investigadores sacan las conclusiones a partir principalmente de las observaciones y de otros datos. Sabiendo que existen otras interpretaciones además de los investigadores, el buen investigador presenta una o más de esos otros, quizá atribuyéndolos a una fuente real o a una fuente genérica (Stake, 1999, p.21)

Otros de los argumentos que justifica la selección de esta metodología, es que el buen estudio de caso es paciente, reflexivo, dispuesto a considerar otras versiones de estudio de caso. La ética de la preocupación no está reñida de la ética de interpretación.

Estructura de un Estudio de Caso

Usualmente, el método “estudio de caso” consiste en cinco fases subsecuentes. A continuación se detalla cada una de estas fases:

- a) Durante la selección y definición del problema a ser investigado, se establece la problemática del estudio propuesto, justificando el motivo de dicha investigación. Se especifican los aspectos relacionados con el estudio, los cuales pueden

caracterizarse por una reconstrucción histórica donde la naturaleza y configuración física pueden ser descritas.

b) En el planteamiento de la investigación se define la evolución de un tópico, materia o tema clave para el estudio. Además, se determina el procedimiento de colecta de datos que puede ser a través de entrevistas, cuestionarios, observación, etc.

c) Según Stake (1999) los investigadores deberían considerar cinco aspectos durante la selección de los métodos de colecta de datos.

Seleccionar los métodos que produzcan los datos necesarios. Seleccionar los métodos que produzcan los datos que puedan ser examinados por otros investigadores. Usar la triangulación (múltiples instrumentos de medición) para garantizar la precisión de los resultados.

Probar los procedimientos durante la colección de datos. Descubrir los métodos usados y hallazgos encontrados en artículos e informes para la evaluación de otros investigadores.

Se recomienda que la colecta o captura de datos sea sistemática y considere eventos contemporáneos (aunque puede usar datos históricos), permitiendo el análisis por otros investigadores.

d) La interpretación de los datos debe considerar los patrones, estándares y categorías identificadas en los datos. Se realiza la verificación de dicha interpretación y conclusiones a través de los análisis por otros investigadores o por los propios participantes del estudio.

- e) Finalmente, se publican los hallazgos y resultados de la investigación en formato de informe técnico o en formatos de artículos (en conferencias, revistas especializadas y/o en libros).

Descripción del Contexto

La recopilación de datos e información que fueron de gran utilidad para la redacción del presente estudio de caso se efectuó en la Escuela Primaria Matutina “LUIS B. TOLEDO” con clave 20DPR0704 Z ubicada en la villa de San Juan Guichicovi, Oaxaca, México. Esta escuela es de organización completa y laboran doce docentes frente a grupo dos por cada grado escolar, un personal de apoyo y asistencia a la educación (intendente), un profesor de Educación Física, un auxiliar técnico pedagógico y el Director del plantel; es la segunda escuela de la población con mayor matrícula (297 alumnos).

Población, Muestra, Participantes

Una muestra consiste en una cantidad representativa de personas claves para proporcionar información y situaciones estudiadas. En la presente investigación las personas pertenecientes al campo de estudio eran demasiadas, situación que no permitió al investigador analizar cada uno de ellos, es por eso que se determinó las muestras significativas que al final permitieron generalizar los resultados a todo el campo de estudio.

Se utilizó un criterio estratégico para determinar la muestra que en este caso consistió en considerar un número significativo de actores educativos, así como una

cantidad de personas que pudieran ser abordadas durante el tiempo de desarrollo del estudio.

La determinación de la escuela primaria “LUIS B. TOLEDO” como campo de estudio obedeció a criterios de disponibilidad y accesibilidad de parte de docentes, directivos, alumnos y padres de familia. Se consideró además que la escuela tiene mejores instalaciones y se le considera la escuela mejor organizada y goza de cierto prestigio dentro de la comunidad.

Para realizar el estudio se seleccionó una muestra conformada por seis de los doce docentes que laboran en la institución (50% de la planta docente), el director de la escuela y seis padres de familia a quienes se les aplicó la entrevista. También se le aplicó entrevista al supervisor escolar de la zona donde pertenece la institución educativa objeto de estudio.

Descripción del proceso Metodológico

Para cada tipo de estudio, existen diferentes estrategias de trabajo que, de acuerdo al tipo de investigación que vaya a iniciar, permitirán una mejor consecución de los datos y una mayor posibilidad de conclusión final de la investigación. En este trabajo de investigación con estudio de caso se trabajó con el llamado Trabajo de Campo, como el mismo nombre lo indica, corresponde a toda actividad práctica relacionada con la recopilación de información.

Técnicas e Instrumentos utilizados

La recolección de datos se concreta por medio de la aplicación de instrumentos que deben poseer las características de ajustarse a los objetivos de la investigación y a

las características de los participantes. Éstos deben de ser claros, precisos y buscar respuestas reales a la pregunta de investigación.

Se procuró que los instrumentos fueran adecuados al enfoque de estudio; de esta manera se apegaron al diseño en el que se basa la tarea investigativa.

Los estudios cualitativos cuentan con tres técnicas para la recolección de datos “la observación, la entrevista en profundidad y la descripción de contextos”; dichas técnicas, al ser aplicadas, permitieron recopilar los datos que brindaron un panorama claro de la situación del campo de estudio.

Debido a la naturaleza del presente trabajo de investigación (estudio de caso) se seleccionaron como instrumentos para la recolección de datos la observación participante (tabla 5 y apéndice F) y la entrevista en profundidad (las guías se pueden observar en apéndice). También se realizó una revisión de documentos de la escuela como la plantilla de personal, forma 911 (estadística inicial y final) y se hizo la descripción del contexto.

Con la observación (ver resultados en Tabla 5), se pretendió reconocer como está estructurada la institución educativa objeto de estudio y las interrelaciones que se manifiestan dentro de la misma. La observación abarcó a los docentes para corroborar como interactúan con los mismos docentes y con los alumnos que atienden, a la vez se indagó como interactúan con los directivos y padres de familia. La observación también involucró a los directivos para precisamente verificar que tipo de liderazgo ejercen y como contribuyen al mejoramiento de la institución y cuál es su relación con los docentes, padres y alumnos. Además de verificar que acciones realizan de acuerdo a las

funciones que les corresponden realizar. Se realizó una observación minuciosa de lo que acontece de manera cotidiana en el contexto escolar.

Para que la observación arrojara un claro panorama de lo que ocurre en la escuela “LUIS B, TOLEDO”, se elaboró una guía que comprendió los aspectos relacionados con el tema de estudio, lo que evitó que se dieran pérdidas de tiempo contemplando situaciones irrelevantes que parecieran ser lo contrario. Además se utilizó una guía de Observación estructurada de Clases (ver anexo E), para precisamente verificar el desempeño docente y el desenvolvimiento de los educandos en el proceso de aprendizaje.

Con respecto a la técnica de observación de acuerdo a Ander-Egg (1983), es un procedimiento de recolección de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a las personas en el contexto real en donde desarrollan normalmente las actividades. Esta técnica permite captar aquellos aspectos que son más significativos de cara al fenómeno o hecho a investigar para recopilar los datos que se estiman pertinentes. La recogida de datos a través de la observación implica obtener datos interpretativos, estos se toman del campo de investigación, registrando datos para ofrecer una descripción incuestionable para analizar después y poner en el informe final. Con ello se buscan las historias o acontecimientos claves. En el campo de la investigación también se observan las características de los contextos educativos de investigación, en ellos se busca lo intrínseco para comprender el caso.

El tesista llevó a cabo la observación participante que consiste en la participación directa e inmediata en cuanto asume uno o más roles en la vida de la comunidad, del grupo o dentro de una situación determinada. Se ha definido como la técnica por la cual se llega a conocer la vida de un grupo desde el interior del mismo, permitiendo captar no sólo los fenómenos objetivos y manifiesto, sino también el sentido subjetivo de muchos comportamientos sociales, imposibles de conocer y menos aún de comprender con la observación no participante (Ander-Egg , 1983, p. 203)

El segundo instrumento con que se efectuó la recolección de datos es la entrevista (Ver formatos en apéndice). Las entrevistas se caracterizan por su apertura y flexibilidad, ya que pueden ser modificadas conforme se avanza en la conversación a través de agregar o eliminar cuestionamientos de acuerdo con las respuestas del entrevistado.

En este estudio se efectuaron entrevistas a cada uno de los elementos de la muestra, ya que estas opiniones fueron la base para entender lo que se vive cotidianamente en el campo de estudio.

El objetivo de emplear las entrevistas fue profundizar en los datos a investigar por medio de las opiniones de los entrevistados, quienes tuvieron la libertad de expresar su sentir con relación a la problemática.

En este sentido se aplicó entrevistas a profundidad al Supervisor escolar, al director, a seis de los doce docentes y a seis padres de familia. En la recopilación de información se empleó la entrevista no estructurada, en virtud de que deja una mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y al encuestador. Se trata en general, de

preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación, teniendo como característica principal la ausencia de una standardización formal.

Entre los beneficios más comunes de esta técnica, se describen: la capacidad para lograr que los individuos expresen con detalle las percepciones y actitudes; la utilidad para aplicar el sondeo o indagación motivar a los entrevistados a que amplíen, aclaren o expliquen las declaraciones, de modo que se identifiquen temas importantes para la investigación, pero inadvertidos por el entrevistado; y finalmente, la eficacia para obtener una comprensión más profunda del fenómeno bajo estudio dado que la información fluye más libremente que en otros métodos de investigación cualitativa.

Por otra parte siendo la disciplina un aliado importante en la recogida de datos fue imprescindible formular un plan de recopilación, las partes importantes de este de acuerdo con Stake (1999), son: la definición del caso, la lista de preguntas de la investigación, la identificación de los ayudantes, las fuentes de datos, la distribución del tiempo, los gastos y el informe previsto.

Para el tesista fue muy necesario determinar qué es lo que se necesitaba saber, qué relaciones se podría descubrir, entre otros detalles. Desde luego que se requería también registrar y almacenar los datos en forma adecuada. Cabe hacer mención que en todo momento hubo accesibilidad y disponibilidad de la planta docente y directivos en la aplicación de los instrumentos y se proporcionaron los permisos de acceso a los lugares que se visitaron.

Finalmente para la interpretación y análisis de los datos e información recopilada fue necesaria la triangulación como procedimiento para obtener la validación de los asertos, observaciones y claridad en que cosas fueron las que se llevó a la comprensión del caso.

Capítulo V

Presentación de Resultados

En este capítulo se hará la presentación de resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación aplicados a la muestra de estudio que incluye a los diferentes actores (docentes, directivos, supervisor escolar y padres de familia). A continuación, se presenta el concentrado de datos y los resultados obtenidos.

Tabla 5: Resultados obtenidos mediante la observación participante.

Guía de observación	Situaciones observadas en la Escuela Primaria Matutina “LUIS B. TOLEDO”
Aspectos a observar: Características, estructuras y dimensiones de una Institución educativa (Gonzáles, 2003)	
1.- Estructura de la escuela tomando en cuenta los elementos que la conforman (físicos y sociales)	En cuanto a la estructura física: esta institución está conformadas por 12 aulas didácticas construidas por el CAPFCE, cada aula tiene un área de 40 m ² . Se observa un tipo de construcción estandarizado. Esta institución cuenta también con un espacio para los servicios administrativos: sanitarios, plaza cívica, bodegas y canchas deportivas. Cabe hacer mención que el área de la escuela es muy extensa y se puede

	<p>apreciar varios tipos de árboles.</p> <p>En cuanto a la estructura organizativa, ésta se conforma por un director, cuyas funciones por lo general han sido: planear, organizar y desarrollar las actividades administrativas y de gestoría, descuidando considerablemente las actividades técnicas pedagógicas. _Se cuenta con el apoyo de un auxiliar técnico-pedagógico quien se encarga de cubrir los grupos de los docentes que por motivos de salud o por arreglar algún asunto personal se ausentan de la escuela, es el encargado de requisitar los documentos oficiales que la supervisión escolar exige al inicio y al final del ciclo escolar.</p> <p>En esta institución en el ciclo escolar (2004-2005) se inscribieron un total de 297 alumnos y fueron atendidos por doce docentes (cada docente atendió un promedio de veinticuatro alumnos). Como es de suponer en cada grado existen dos grupos, clasificados como grupo A y grupo B respectivamente.</p>
2. Ambiente que prevalece para	Debido a su reciente remodelación las aulas

<p>el desarrollo de las actividades pedagógicas.</p>	<p>presentan características adecuadas para la enseñanza-aprendizaje</p> <p>El Calendario Escolar vigente: No se cumple al 100%, debido a las constantes suspensiones de labores fundamentalmente por cuestiones políticas sindicales generadas por la Sección XXII del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (S.N.T.E.)</p> <p>Se observa respeto al horario establecido para la entrada (8.00 horas) y salida (13:00 horas), así como también para la hora del recreo (a veces este se prolonga cuando el director convoca a reunión de información o por el festejo de algún compañero (a).</p> <p>A simple vista se percibe buen ambiente laboral, sin embargo las discrepancias se manifiestan durante las reuniones de consejo técnico consultivo principalmente en cuanto a la forma de trabajo de los docentes; ya que algunos se aferran a seguir empleando métodos tradicionales de enseñanza y el director les sugiere y fomenta la innovación de la práctica docente.</p>
--	--

	<p>Generalmente la jornada de trabajo transcurre sin ninguna novedad salvo algunas quejas de los padres de familia en cuanto a pleitos entre alumnos.</p> <p>Aunque existe abundante material didáctico donado por las autoridades educativas, estos no se utilizan y no hay un control estricto sobre los mismos.</p> <p>La institución educativa ha recibido más de tres dotaciones de libros del programa de la SEP “Hacia un país de lectores”. Estos materiales no se aprovechan adecuadamente durante el desarrollo de las clases.</p>
<p>3. Liderazgo del director: (ubicación del tipo de liderazgo que ejerce).</p>	<p>Se pudo observar que no hay un tipo de liderazgo definido. Más bien el director actúa según se presente las circunstancias. Por ejemplo hay ocasiones en que se ve obligado a imponer su criterio. Aunque también otras veces delega las responsabilidades en los demás (por ejemplo cuando no le da seguimiento al proceso enseñanza-aprendizaje). Cuando impulsa el trabajo colaborativo trata de ejercer la democracia.</p> <p>Es incluyente; de manera permanente informa al personal las actividades relevantes, los pendientes y</p>

	<p>les solicita apoyo para realizarlos.</p> <p>Tiene iniciativa. Ha logrado la rehabilitación de las aulas didácticas aprovechando las buenas relaciones que se tiene con la autoridad municipal.</p> <p>Gracias también a las solicitudes que ha realizado próximamente instalarán el equipo del Programa Enciclomedia y se construirá un aula de medios con la consiguiente dotación de equipos de cómputo.</p> <p>Hay autoridad ya que los docentes le demuestran respeto y confianza.</p>
<p>4.- Los docentes: (relaciones que se establecen entre ellos: relaciones personales, de cooperación, aislamiento, de ayuda mutua, clima agradable de trabajo).</p>	<p>A pesar de que el director de la escuela ha insistido en el trabajo colaborativo, en esta institución predomina el individualismo (la planeación y la preparación de clases se hace de manera individual).</p> <p>A demás se observa relaciones mantenidas sólo por razones formales y burocráticas.</p> <p>Existe muy poco interés entre los docentes en torno a comentarios de tipo académico, tales como: temas pedagógicos, metodologías, formas de evaluar, técnicas de enseñanza, comportamiento, disciplina, entre otros.</p>

	<p>Se observa buena coordinación y organización para los eventos cívicos y sociales (descuidándose el aspecto técnico pedagógico), en el exterior se tiene la percepción de que es una escuela bien organizada.</p> <p>A simple vista el ambiente de trabajo es aceptable.</p> <p>Los docentes se saludan, conversan antes de la entrada, la hora del receso y en la salida (aunque la conversación no versa precisamente en cuestiones pedagógicas), más bien se comenta situaciones personales.</p> <p>Cuando un compañero (a) cumple años, se coopera para comprar pastel y refrescos y a la hora del recreo o en la reunión que convoca el director se aprovecha para convivir con el festejado.</p> <p>En el homenaje y en todo tipo de eventos casi no hay apoyo entre los docentes para mantener la atención y buen comportamiento de los alumnos.</p>
<p>5.-Formas de enseñanza.</p> <p>-Cómo se aborda la enseñanza.</p> <p>-Papel del docente</p> <p>-Papel del alumno</p>	<p>Las clases se desarrollan fundamentalmente con el grupo en una disposición frontal en donde predomina la enseñanza tradicional: el docente expone, dirige y conduce la enseñanza; decide qué hacer y cómo</p>

<p>-Evaluación del aprendizaje.</p>	<p>hacer las actividades. El alumno es considerado como mero receptor de los contenidos.</p> <p>El docente se basa únicamente de los libros de textos para desarrollar su clase, muy pocos utilizan los materiales didácticos para hacer más objetivas dichas clases.</p> <p>En muy pocos salones se observa la participación activa de los alumnos. El interés de los docentes está centrado más en que el alumno memorice y copie; se le prepara para que pueda resolver las actividades del libro y conteste correctamente un examen.</p> <p>La evaluación:</p> <p>El docente a través de las diferentes actividades registra información sobre los procesos de aprendizaje utilizando los siguientes instrumentos de evaluación: Orales, escritos, prácticos, de resolución individual principalmente.</p> <p>No hay seguimiento ni retroalimentación con los alumnos de bajo aprovechamiento.</p>
<p>6. El Consejo Técnico Consultivo.</p>	<p>De acuerdo a la normatividad se debe de realizar cuando menos una vez al mes (Acuerdo No. 96, Art.</p>

	<p>24). Sin embargo, debido a los múltiples asuntos (sobre todo de carácter administrativo y organización de eventos cívicos y sociales), éstas se realizan en todo un día laborable, aunque por lo general no hay una calendarización previamente establecida. Es muy común que debido a los constantes eventos políticos-sindicales (asambleas, paros, etc.) a que son convocados los docentes; se suspendan o se pospongan estas reuniones.</p> <p>En muchas de las ocasiones la participación y actitud de los docentes va de acuerdo a sus intereses personales. En algunos se observa apatía y desinterés sobre los asuntos que se están tratando.</p>
<p>7.Comunicación: (Como fluye).Integración del personal, capacidad de comunicar ideas con claridad, etc.</p>	<p>Existe comunicación oportuna referente a las actividades emprendidas por la dirección y Comité de la Asociación de Padres de Familia.</p> <p>La información y toma de acuerdos se da a través de las reuniones de consejo técnico a que convoca el director de la escuela.</p> <p>Cuando se trata de información urgente, el director recurre al memorando, circulares, o reúne al personal</p>

	a la hora del receso.
8.- Padres de familia (actitud y participación en la institución).	<p>Por lo general se observa la presencia diaria de las madres de los alumnos de primero y segundo grado.</p> <p>Cada fin de bimestre y cuando la ocasión lo requiere son convocados por los docentes y director de la escuela para que sean informados sobre el aprovechamiento y comportamiento de sus hijos.</p> <p>En cuanto el apoyo en la realización de tareas, se manifiesta poco; debido de que la gran mayoría tiene baja escolaridad y muchos trabajan fuera de la comunidad.</p> <p>Las relaciones con los docentes son de cordialidad, confianza y respeto eso cuando se presentan esporádicamente (se da el caso que algunos padres se presentan a la escuela hasta el fin de curso)</p> <p>Los padres siempre han colaborado en el mantenimiento y conservación del edificio escolar aportando mano de obra (esta actividad es conocida también como “tequio” que quiere decir “ayuda”) que por lo general se realiza los domingos y también contribuyen con cooperaciones económicas.</p>

<p>9.- Actividades que se han emprendido para mejorar el proceso de enseñanza.</p>	<p>Desde hace dos ciclos escolares, los docentes han pretendido elaborar un Proyecto Escolar, desafortunadamente por las constantes suspensiones de labores, apatía y desinterés de la mayor parte de los docentes, no se ha podido concluir e implementarlo.</p> <p>Por las mismas circunstancias no se ha podido lograr el consenso para que la escuela se incorpore al Programa “Escuelas de Calidad”. Los profesores se resisten al cambio y al mejoramiento de la práctica docente.</p>
<p>10. Trabajo colegiado y colaborativo del personal docente.</p>	<p>A pesar de que en esta escuela los directivos han fomentando el trabajo colaborativo, se observa desinterés y apatía en implementarlo. Por lo que prevalece el aislamiento y la rutina en el trabajo docente.</p>
<p>11.-. Aplicación de estrategias para mejorar el proceso de enseñanza.</p>	<p>En reunión de consejo técnico se acordó utilizar la exploración de diversos tipos de textos como estrategia dentro del proyecto escolar con la finalidad de fomentar la comprensión de la lectura y por lo consiguiente mejorar la redacción. Pocos docentes</p>

	han retomado las estrategias sugeridas. Cada docente aplica su propia metodología.
12.- Capacidad de realizar análisis de la situación que prevalecen en la institución (auto evaluación de la escuela).	En cada inicio del ciclo escolar, la comisión técnico pedagógica en coordinación con la dirección de la escuela realiza un diagnóstico tomando como referencia las calificaciones finales del ciclo anterior y los resultados obtenidos de la evaluación diagnóstica de los grupos; así como también consideran la valoración de la lectura y escritura de los alumnos. Los datos y la información obtenida se analizan en la reunión de consejo técnico consultivo. Sin embargo a la hora de implementar estrategias para revertir el problema de bajo aprovechamiento, simplemente no se aplican y no hay seguimiento por parte del director de la escuela.

Los datos y la información obtenidos en la observación participante proporcionaron al tesista elementos importantes para conocer la estructura y dimensiones de la escuela primaria objeto de estudio así como también las interrelaciones que se manifiestan dentro de esta organización educativa. Los datos obtenidos serán de gran utilidad para hacer la interpretación y análisis en el siguiente capítulo.

Tabla 6: Concentrado de resultados de las entrevistas realizadas al director de la escuela y al supervisor escolar. Haciendo la aclaración que se utilizó la misma guía de entrevista aplicada al director (ver guías en apéndice), enfocando las preguntas a nivel zona escolar.

1.¿ Existe cordialidad y compañerismo entre los docentes, director y personal de apoyo?	
Respuesta del director	Respuesta del supervisor escolar
En la mayoría de los eventos, encuentros y reuniones que se llevan a cabo dentro o fuera de la institución se realiza en cordialidad, pero para mí en un porcentaje mínimo se demuestra el compañerismo.	Se le da mucha importancia al respeto y libertad en el trabajo dentro del marco de las responsabilidades
2. ¿Qué tipo de problemas se presentan entre los miembros de la escuela y de qué manera se le hace frente?	
Respuesta del director	Respuesta del supervisor escolar
En algunos casos, se manifiesta actitudes de resistencia a actividades que tienen que ver con su forma de trabajo en el aula y en la colaboración con la escuela. _No son muy frecuentes los problemas de tipo laboral.	Se generan pocos problemas en la zona, cuando se ha dado se dialoga y establece o mejora la comunicación.
3¿Cómo puede describir el clima institucional?	

Respuesta del director	Respuesta del supervisor escolar
Bien, dentro de lo normal. Todos cumplimos de acuerdo a la normatividad. No se da mayores incidentes.	Adecuado para la realización del trabajo educativo
4. ¿Qué factores han facilitado o entorpecido el trabajo colegiado de la escuela?	
Respuesta del director	Respuesta del supervisor escolar
Más bien lo han entorpecido: la indisponibilidad en relación al tiempo y el desinterés de algunos docentes.	Ha facilitado: "Los diferentes niveles de profesionalización docente" Lo han entorpecido: "La problemática social en ocasiones"
5. ¿Los maestros participan en las decisiones relacionados con su trabajo?	
Respuesta del director	Respuesta del supervisor escolar
Si, por que las decisiones y acuerdos se han tomado dentro de reuniones de trabajo.	Si, se comparten expectativas educativas
6. ¿Cómo cree que deberían ser las relaciones laborales ¿Por qué?	
Respuesta del director	Respuesta del supervisor escolar
Con más armonía y preocupación en el rendimiento de su labor educativa. Se debe fomentar más el compañerismo, el apoyo mutuo y debe de haber más disposición de los docentes	Horizontales. Cada quien debe hacer lo que le corresponde realizar.

7. ¿Qué tipo de relación existe entre el director y el personal docente?.	
Respuesta del director	Respuesta del supervisor escolar
Más que nada de trabajo cordialidad y respeto.	En su mayoría son relaciones de respeto, cordiales.
8. ¿De qué manera se podrá mejorar las relaciones laborales?	
Respuesta del director	Respuesta del supervisor escolar
Fomentando las relaciones humanas, el compañerismo, siendo buen líder.	Estableciendo responsabilidades, respetándose unos a los otros, corresponsabilizándose hacia la misión y visión de la función institucional.

Tabla 7. Concentrado de los resultados de la entrevista aplicada a los docentes con la finalidad de conocer a profundidad las dimensiones y estructuras de la escuela primaria “LUIS B. TOLEDO”

Preguntas planteadas	Resumen de las respuesta de los docentes
1. ¿Quiénes conforman la estructura administrativa en este centro de trabajo?	Los docentes entrevistados coincidieron que lo conforman: El director, la planta docente, auxiliar de intendencia y el profesor de educación física.

<p>2. Mencione que tareas desempeñan los responsables de la estructura administrativa de la institución.</p>	<p>a). Director:</p> <p>Se encarga de difundir, organizar, coordinar y vigilar el funcionamiento de la escuela. Incluyendo la estructura física, la cuestión administrativa y pedagógica. Concentra la estadística escolar tanto inicial y final, estadística de los alumnos que están en el programa de oportunidades, control de padres de familia en torno a cooperaciones y tequios.</p> <p>b). Docente</p> <p>Responsable de los grupos. Planea, promueve, coordina, aplica estrategias en la enseñanza-aprendizaje. Trata de cumplir con los contenidos del Plan y Programas de estudio y el calendario escolar. Control de tareas y participación de los alumnos.</p> <p>Reporta a la dirección de la escuela la estadística del grupo (inicial y final). Concentran calificaciones. Realiza actividades de la comisión respectiva.</p> <p>Asume su responsabilidad cuando le toca la semana de guardia.</p> <p>c). Personal de intendencia</p> <p>Realiza el mantenimiento y limpieza de toda la escuela y el</p>
--	---

<p>3. ¿Sabe quién o quiénes se encargan de difundir los lineamientos, disposiciones o cualquier otra información relacionada con el buen funcionamiento de la Institución?</p>	<p>de aseo de seis salones (dos de primero, dos de segundo, dos de tercero).</p> <p>Fundamentalmente el director de la escuela y el auxiliar técnico-pedagógico y en ocasiones los docentes que desempeñan una comisión.</p>
<p>4. En lo referente a la estructura física de la Institución ¿Podría usted explicar con cuántos espacios dispone? ¿Cómo están distribuidos y cómo se ha regulado su utilización?</p>	<p>Tiene doce aulas en buenas condiciones. Seis salones son compartidos con el turno vespertino, el resto son ocupados únicamente por maestros de más antigüedad en la escuela. Cada maestro dispone de un salón por tiempo indefinido. Cuenta además con una dirección, un pórtico, una plaza cívica, dos canchas de básquetbol, un campo de fútbol, sanitarios, bodega, dos espacios techados, jardines, área de juegos mecánicos y espacio suficiente para jugar. Son regulados en su uso con el objeto de que se conserven en buen estado.</p>

<p>5.- ¿En la relación interpersonal ¿Qué problemas se presentan en la institución y de que manera se han resuelto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Cuando surgen algunas inconformidades, se buscan propuestas las cuales se valoran por medio del dialogo, llegando a superar cualquier mal entendido. -Discrepancias de ideas en cuanto a la organización administrativa y pedagógica de la escuela, se resuelve con la intervención del director, haciendo reuniones con el personal y unificando criterios. - En ocasiones no se comparten las opiniones e ideas, pero se supera. - Siempre se busca la buena organización en los diferentes trabajos y esto ha dado buena imagen a la escuela. -En ocasiones unos compañeros quieren imponer sus puntos de vista. - Se han presentando diferentes problemas pero todas se han resuelto favorablemente.
---	--

<p>6.- ¿Con qué dificultades se enfrenta de manera cotidiana el maestro de este centro de trabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La problemática común es la falta de apoyo de los padres de familia en las actividades extraclases. - Existen alumnos que entienden poco de lo que se le enseña (problemas de aprendizaje). -Problemas de conducta de los alumnos. -incumplimiento de tareas. - Inasistencias de algunos alumnos. -Alumnos que no le ponen interés al estudio e inventan pretextos para no cumplir. -En algunos grupos se han dado deserciones.
<p>7. ¿Qué estrategias emplea el maestro para resolver los problemas que se le presentan en su trabajo pedagógico?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Algunas veces se ponen en práctica las estrategias que se proponen en los libros del maestro. -Se actúa con mucha paciencia .Reconociendo la heterogeneidad del grupo escolar. - Ayudar a los lentos en aprendizaje. - El trabajo compartido (maestro, padres de familia, alumnos). Pláticas, dialogando con los padres. -Cada maestro trabaja, planea, organiza su clase de manera individual, por lo tanto, cuando tiene algún problema, lo resuelve con su propio criterio. -Cambiar el plan de trabajo y dejando trabajos extras.

<p>8. Cuándo se presenta un problema de orden general en la institución ¿De qué manera participan los maestros en su solución?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -El director de la escuela convoca a reunión al personal docente. -Participan aportando propuestas y sugerencias de solución (en reunión de consejo técnico), valorando y unificando criterios. -Se analiza el problema entre todos y se le busca la mejor solución.
<p>9. ¿Cuándo se presentan discrepancias o puntos de vista diferentes en la solución de un problema administrativo o pedagógico qué hacen los docentes para llegar a un consenso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Se toman las opciones más acertadas. -Respetamos la opinión de la mayoría. - Se consideran las propuestas de solución más apegadas y con aceptación de manera general. -Se realizan reuniones entre el director y personal docente para unificar criterios. - Tratamos de inclinarnos por la solución más correcta. -Se dialoga

<p>10. ¿Cómo es el actuar del director cuándo se manifiesta discrepancias entre los docentes sobre un asunto determinado?</p>	<p>-Trata de mediar las cosas, tomando en cuenta la opinión que se apegue a los lineamientos de la escuela.</p> <p>-Intenta mediar la situación con el objeto de buscar un punto de equilibrio entre los puntos de vista diferentes</p> <p>-Trata de llevar un clima de unidad.</p> <p>- Manifiesta su punto de vista, haciéndonos ver lo correcto.</p>
---	---

Tabla 8. Concentrado de los resultados de la entrevista aplicada a los docentes con la finalidad de detectar el clima laboral que se vive en la escuela

<p>1. ¿Existe cordialidad y compañerismo entre los docentes, director y personal de apoyo?__ Explique su respuesta</p>	<p>-Cinco docentes contestaron en forma afirmativa, con los siguientes agregados.</p> <p>-Dos docentes opinaron:”Si, a pesar de que es una escuela con muchos docentes hay armonía y buen trato”.</p> <p>-Pienso que dentro de la escuela se ha podido sacar adelante muchos trabajos que han beneficiado a la institución, por que siempre se ha trabajado en forma coordinada.</p> <p>- En algunas situaciones si se manifiesta,</p>
--	--

	<p>pero en la forma en que se desarrolla el proceso de enseñanza no existe el compañerismo por que no hay apoyo e intercambio de experiencia.</p>
<p>2. ¿Cómo puede describir el clima institucional de la escuela?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De respeto y cordialidad. -Se mantiene en completa paz ya que cada uno se dedica a su trabajo. -Favorable. - Muy buena, por que con el trabajo que se desempeña se ha logrado que los habitantes prefieran nuestra escuela. -Estable.
<p>3. ¿Qué factores han facilitado o entorpecido el trabajo colegiado de la escuela?</p>	<p>Factores que han favorecido:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La organización y la comunicación constante. -Respeto a la divergencia de ideas. <p>Factores que ha limitado:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Indiferencia a las propuestas de actividades. - Falta de tiempo. -Falta de coincidencia en mejorar.

	-No todos le ponemos el mismo interés al trabajo docente. Apatía.
4. ¿Los maestros participan en las decisiones relacionados con su trabajo?	-Si participan. - En las reuniones de Consejo Técnico Consultivo, cualquier trabajo es consultado por el personal y es la mayoría quien decide. - La toma de decisiones ha sido uno de los aspectos claves para que exista una buena labor docente. -Todo es consensuado a partir del análisis.
5. ¿Cómo cree que deberían ser las relaciones laborales en esta institución?	-De respeto, compañerismo y ayuda mutua para que haya un buen funcionamiento en la institución. -En colegiado, de esa manera se organiza mejor -Como hasta este momento. Es muy cómodo trabajar así. - De manera obligatoria para entregar en tiempo y forma los trabajos.
6. ¿Qué tipo de relación existe entre el	-Dos docentes opinaron que de

<p>director y el personal docente?</p>	<p>compañerismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Un solo docente opinó:”Existe comunicación, ética profesional y respeto”. -Dos dijeron que las relaciones son buenas - De apoyo mutuo
<p>7. ¿De qué manera se podrán mejorar las relaciones laborales dentro de la institución?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A través del trabajo colegiado y que exista disponibilidad en el trabajo. -Ayudándonos unos a los otros, haciendo a un lado el egoísmo. -Haciendo un análisis de la relación laboral, valorar si ha sido satisfactorio. - A través de la comunicación constante, pero con propuestas, con sustento. - En base al cumplimiento de cada una de las tareas o comisiones.

Tabla 9: Concentrado de respuestas obtenidas en la aplicación de entrevista a los docentes en relación a las reuniones de consejo técnico consultivo de la escuela.

<p>1. ¿En su escuela cada qué tiempo se realiza reuniones de Consejo Técnico?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Cada vez que el director de la escuela tiene asuntos administrativos o pedagógicos que tratar. -Nunca se ha presentado una calendarización, pero
---	--

	<p>si se llevan a cabo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe un tiempo determinado o ya establecido. -En cada consejo técnico se determina la fecha para otra reunión dependiendo de las actividades que se vaya a realizar. -Se planean reuniones cada mes pero en ocasiones se posponen por otras actividades.
<p>2. ¿Quién organiza y determina cuándo se han de realizar las reuniones de consejo técnico?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Cuatro docentes opinaron que “El director de la escuela propone una fecha y se analiza para no coincidir con otra actividad administrativa”. -Dos opinaron que “El colegiado, es decir entre todos (director y personal docente)”.
<p>3. ¿Cuál ha sido su experiencia y participación en las reuniones de consejo técnico?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Se retoman aportaciones importantes de los compañeros. -Actualmente se han comentado temas relacionados con la práctica docente. -Dar un punto de vista breve, no divagar demasiado. - Muchas de las veces participamos de acuerdo a nuestros intereses. Otros no le toman interés. - Aprendemos un poco de todos. -En ocasiones algunos acuerdos no se cumplen.

<p>4. ¿Durante las reuniones de Consejo Técnico, ¿Cuál es la actitud de los docentes que integran dicho consejo durante el transcurso de ésta?</p>	<p>-De responsabilidad.</p> <p>-Participativa (pero no en la totalidad de los compañeros).</p> <p>-De participación abierta, muy directos, no se andan con rodeos, tratan de sacar adelante cualquier tema.</p> <p>-La mayoría no participamos, no opinamos, sólo unos cuantos son los que proponen y lo único que hacemos es avalar alguna propuesta. -Se platica de otras cosas, no ponen atención. -Cada uno aporta su punto de vista.</p> <p>La mayoría asume con responsabilidad los asuntos a tratar y dan su punto de vista.</p>
<p>5.¿Qué tipo de cuestiones se tratan en las reuniones de consejo técnico?</p>	<p>-Cuatro docentes opinaron que asuntos administrativos,</p> <p>-Algunos temas pedagógicos. Lo que se refiere a la labor docente.</p> <p>- Acuerdos administrativos, de organización y planeación de actividades (no precisamente pedagógicas).</p> <p>-Por lo regular se discute sobre las comisiones de trabajo.</p>

<p>6. ¿Qué cuestiones le gustaría que se trataran en estas reuniones?</p>	<p>-Los seis docentes coincidieron que se deben tratar cuestiones de carácter pedagógico.</p> <p>-Todo lo referente al mejoramiento de nuestra labor educativa.</p> <p>-Problemas que se presentan en las aulas.</p> <p>-Propuestas sobre posibles soluciones.</p>
<p>7. Desde su punto de vista, ¿Cuánto tiempo considera que se debe destinar para el desarrollo de las reuniones de consejo técnico?</p>	<p>-Cuatro docentes opinaron que todo un día laborable (Por lo menos un día de cada mes).</p> <p>-Sólo dos docentes opinaron que dos horas al mes (Tal como está establecido)</p>
<p>8.- ¿Qué temas o problemáticas le interesaría que se abordara en las reuniones de consejo técnico?</p>	<p>-Planeación de actividades por grados</p> <p>-Temas sobre evaluación.</p> <p>-Temas sobre técnicas de trabajo.</p> <p>-Seguimiento de temas en los diferentes grados.</p> <p>-La enseñanza aprendizaje de cada grupo y sus problemáticas para darles solución.</p> <p>-Estrategias para abordar los contenidos de la asignatura de historia.</p> <p>-Problemas de conducta.</p>
<p>9. ¿Existe en la institución uno o más docentes que estén en contra</p>	<p>- Únicamente dos docentes opinaron que “Se respeta siempre la decisión y acuerdos de la</p>

<p>o en desacuerdo con las desiciones y acuerdos que se toman en las reuniones del Consejo Técnico?___ ¿Por qué cree que presentan esa actitud?</p>	<p>mayoría”</p> <p>Los cuatro restantes opinaron que si existe docentes en contra o en desacuerdo con las desiciones y acuerdos tomados, debido a que:</p> <p>_ “existen diferentes ideas y modo de pensar”.</p> <p>_” Los compañeros no dan más de su tiempo y consideran que únicamente de 8 a 1 de la tarde termina el trabajo”, _”No asisten a los cursos y no quieren mejorar su trabajo”.</p> <p>_ “No les interesa su trabajo docente y porque se rehúsan al cambio todo lo solucionan de manera individual y de manera tradicional”</p> <p>_”No hay un interés común en mejorar”</p>
---	--

Tabla 10. Concentrado de las respuestas obtenidas en la aplicación de la entrevista a los docentes para conocer que acciones han emprendido para mejorar el aprovechamiento escolar.

<p>1. ¿Cómo percibe usted el nivel académico de los educandos?</p>	<p>-Dos docentes opinaron que Bajo según los propósitos del plan de estudio de educación primaria.</p> <p>- Dos opinaron que regular</p> <p>- Dos opinaron que muy bajo.</p>
--	--

<p>¿Por qué lo considera de esta manera?</p>	<p>-Por el diagnóstico que se tiene de cada uno de los alumnos.</p> <p>-Por que el trabajo que se realiza no cubre las expectativas del grado.</p> <p>-Por que en ocasiones no se le da continuidad a los contenidos debido a la suspensión de clases por diversos motivos.</p> <p>- Por que existen muchos factores que obstaculizan la labor docente</p> <p>-La construcción social del conocimiento es heterogénea. No todos los alumnos aprenden al mismo ritmo.</p>
<p>2. ¿Qué acciones ha emprendido para el mejoramiento del nivel académico de los alumnos?</p>	<p>_Sensibilizarlos primero de la importancia de la educación y a partir de esto comprometerlos en el trabajo académico.</p> <p>_ Brindar atención especial a cada alumno analizando el problema principal de cada uno.</p> <p>_Comunicación, acercamiento y concientización con padres de familia</p> <p>_Analizar los contenidos y tratar de abarcarlos</p>

	durante el ciclo escolar.
3. ¿Las acciones que ha emprendido, lo ha planeado de manera individual o a través del trabajo en colegiado?	<p>_Cuatro docentes opinaron que de manera individual fundamentalmente (aunque han retomado propuestas de compañeros docentes).</p> <p>Argumentan que no todos los grupos de la escuela presentan el mismo problema</p> <p>_ Sólo dos docentes dijeron que a través del trabajo colectivo</p>
4. ¿Desde su punto de vista personal ¿Prefiere emprender acciones tendientes a mejorar el nivel de aprovechamiento de los alumnos, de manera individual o poniéndose de acuerdo con sus compañeros?	<p>_Tres docentes coincidieron en argumentar que lo viable y favorable es ponerse de acuerdo con todos los compañeros</p> <p>_Un docente argumentó “Hasta ahora he trabajado de manera individual, pero estamos iniciando el trabajo en colectivo de los problemas que se enfrenta en el aspecto de aprovechamiento”.</p> <p>_Dos más dijeron que “Por las características del grupo, prefiero hacerlo de manera individual”.</p>
5. ¿Qué ventajas encuentra emprender acciones de esta manera?	<p>De manera colectiva: (opinión de 4 docentes)</p> <p>_Por que permite analizar los problemas académicos en forma multilateral</p>

	<p>_Se comparte diversos conocimientos que ayudan a mejorar el nivel académico de los alumnos.</p> <p>- Se cumple los propósitos del grado.</p> <p>De manera individual:</p> <p>_Emprendo mejor mi trabajo.</p> <p>_ Seguridad en la aplicación de ciertas estrategias</p>
<p>6. ¿Qué acciones ha emprendido la Dirección de la escuela en relación a mejorar el aprovechamiento escolar?</p>	<p>Cuatro docentes coincidieron en que:</p> <p>_Los ha reunido en consejo técnico para impulsar el trabajo colegiado.</p> <p>-Otro opinó que se ha propuesto la elaboración de un proyecto.</p> <p>- “Coordinación con la comisión del proyecto escolar”.</p> <p>-Sólo uno opinó que no ha emprendido acción alguna (Aunque reconoció que despertó el interés, pero no hay continuidad)</p>

<p>7.¿Qué respuestas ha tenido estas acciones entre el personal docente?</p>	<p>_Favorable, aunque no en su totalidad, por que cada docente tiene diferente visión.</p> <p>_De inquietud hacia donde queremos llegar y para qué.</p> <p>_No todos le ponen el mismo interés. Cada quien ha emprendido su propias manera de trabajar.</p> <p>_ La mayoría de los compañeros han respondido activamente, salvo algunos siguen con una actitud tradicionalista.</p>
--	---

Tabla 11: Concentrado de los resultados de la entrevista realizada a los padres de familia

Preguntas planteadas	Resumen de respuestas de los padres
<p>1. ¿Cuál es su opinión en relación a las actividades pedagógicas que realizan los docentes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estoy de acuerdo con los profesores que atienden a mis hijos y la enseñanza que vienen realizando. - Los profesores llevan una buena metodología de trabajo en la cual los alumnos logran una mayor comprensión y aprendizaje de los contenidos. - Para mi han trabajado de manera regular por que muchas de las veces suspenden clases por asuntos sindicales. - Tres padres opinaron que han hecho bien su trabajo.

<p>2. ¿Qué beneficios ha traído en la educación de sus hijos la forma en que trabajan los docentes?</p>	<p>-Son más aplicados, obedientes y respetuosos.</p> <p>-Gracias a los profesores que han atendido a mi hijo, ella va muy bien ya que día con día va adquiriendo más conocimientos, espero que los profesores sigan con la misma forma de trabajo</p> <p>-Aprenden mejor.</p> <p>-Ha mejorado la enseñanza.</p> <p>-La enseñanza es regular por las suspensiones de labores</p> <p>-En muchas cosas, pero principalmente en su aprendizaje.</p>
<p>3. ¿En qué tipo de actividades se le invita a participar en la escuela?</p>	<p>-Cuatro mencionaron que en la limpieza del área escolar y en las reuniones generales y de grupo.</p> <p>-Auxiliar a los niños en las tareas y en actividades cívicas y socioculturales.</p> <p>-Aportar cooperación para el mantenimiento de la escuela.</p>
<p>4.¿Alguna vez ha participado en la elaboración de algún proyecto para mejorar el trabajo docente?.</p>	<p>-Los seis padres entrevistados coincidieron en afirmar que NO, han participado.</p>
<p>5. ¿Cómo son sus relaciones con</p>	<p>-Cuatro padres dijeron que las relaciones están Bien,</p>

<p>el director y los maestros de la escuela?</p>	<p>(no hemos tenido problemas).</p> <p>-Uno opinó que Muy bien, hay una estrecha relación entre padres de familia y director y padre de familia con los maestros.</p> <p>-Sólo un padre dijo: “ Pues para mi hay una relación regular por ciertos reclamos que le hemos hecho a algunos maestros”</p>
<p>6. ¿De qué manera percibe usted el ambiente de la escuela?</p>	<p>-Uno opinó que hay comunicación</p> <p>-Tres coincidieron en que hay buenas relaciones buen ambiente y se llevan bien</p> <p>-Dos padres dijeron que el ambiente es regular</p>
<p>7. ¿Creé usted que los maestros y el director se interesan en su participación dentro de la escuela?</p>	<p>-Los seis padres coincidieron en que Si, se interesan en su participación, sobre todo en la limpieza de la escuela, en las cooperaciones y reuniones siempre nos toman en cuenta.</p>
<p>8. ¿Está usted satisfecho con el trabajo de los profesores de esta escuela?</p>	<p>-Tres padres opinaron que si, están, muy satisfecho.</p> <p>Otro opinó: “ Muy pocos somos los padres y maestros que queremos que la enseñanza mejore”</p> <p>-2 opinaron No, por que pierden muchos días hábiles en paros.</p>

<p>9. ¿Cree que existe colaboración entre maestros, alumnos y padres de familia en el mejoramiento de la enseñanza?</p>	<p>-Cuatro padres mencionaron que muy pocas veces.</p> <p>_Ha faltado ponernos de acuerdo, Debería de haber, pero no lo hay, Somos muy pocos los que apoyamos a los maestros,</p> <p>_El maestro nos lo comenta cada vez que hay reunión, pero muy pocos apoyamos.</p>
<p>10. ¿Cuál es su opinión en cuanto a la estructura física de la escuela?</p>	<p>_Las aulas están nuevas, limpias y pintadas</p> <p>_Gracias al apoyo de la autoridad municipal nuestra escuela ocupa el primer lugar a nivel municipal por encontrarse en buenas condiciones las instalaciones</p> <p>_Los salones están en buenas condiciones,</p> <p>_Su estructura física está muy bien</p> <p>_Las aulas fueron reconstruidas; están en buenas condiciones</p> <p>_Están nuevas las aulas; se ven bien</p>
<p>11. ¿Contribuye la estructura física de la escuela a que haya un mejor aprendizaje de sus hijos?</p>	<p>-Cinco padres contestaron afirmativamente (Si, desde luego que si contribuye)</p> <p>_ Contribuye bastante, por que cuando hay un buen ambiente, se trabaja y se aprende mejor</p> <p>-Sólo un padre argumentó: No, en su totalidad</p>

Capítulo VI

Análisis de los resultados

El siguiente análisis se hace en base a los elementos obtenidos por la observación participante y las entrevistas principalmente; así como también en la explicación de los hallazgos mediante la comparación con las dimensiones, estructuras e interrelaciones de la institución educativa objeto de estudio establecidas en el marco conceptual de la investigación.

El primer análisis se refiere conocer como está estructurada una escuela de nivel primaria, conocer los elementos físicos y sociales que lo conforman y la interrelación que se manifiesta entre docentes, docentes- padres y docentes-alumnos.

Al respecto (González, 2003) plantea:

Los elementos entre los que se establecen relaciones comienzan ya a singularizar la estructura de una organización, pues, entre ellos, hay que contar no sólo con elementos físicos (espacios, tiempos, instalaciones, materiales), sino también con elementos sociales (personas, las posiciones que ocupan en la organización, las unidades grupos a los que pertenecen). Pero lo que acaba resultando decisivo para singularizar una estructura organizativa es el tipo de relaciones que se establecen entre tales elementos.

En este sentido de acuerdo a la observación realizada y a las opiniones de los docentes entrevistados (tabla 5 y 7) la estructura física de la institución objeto de estudio está conformada por doce aulas didácticas construidas por el CAPFCE, una dirección, sanitarios, plaza cívica, dos canchas de básquetbol, así como una bodega que fue construida con el apoyo de los padres de familia; ya que en esta comunidad y específicamente en lo que se refiere al mejoramiento de la infraestructura escolar se

decide a partir de una asamblea general como instancia máxima que orienta lo que se hace en una institución educativa, aunado a la guelaguetza, es decir, el tequio como una forma de participación colectiva.

Cabe hacer mención que las aulas didácticas, dirección, sanitarios y el pórtico recientemente fueron reconstruidas por parte de la Autoridad Municipal y el Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca (IEEPO), como parte de la política que se establece desde el gobierno municipal y estatal. Esto se constata por la opinión vertida por un padre de familia: “Las aulas están nuevas, limpias y pintadas” Otro más recalcó: “Gracias al apoyo de la autoridad municipal nuestra escuela ocupa el primer lugar a nivel municipal por encontrarse en buenas condiciones las instalaciones” (tabla 11, pregunta 10, p. 94).

Cabe hacer mención que la autoridad municipal invierte en infraestructura educativa parte de los recursos que recibe del gobierno del estado en lo concerniente al del ramo 33 y específicamente del fondo 3 y 4 respectivamente. Dichos apoyos se ofrecen a partir de la corresponsabilidad que mantienen docentes y directivos con la autoridad municipal que se refleja con la participación de los alumnos en las concentraciones que la propia autoridad convoca como son: desfiles cívicos, actos sociales, campañas de limpieza, campañas de reforestación (...)

Con las opiniones vertidas se coincide con (Fullan y Hargreaves 2000), cuando mencionan que “en el México de hoy, cuando la gran mayoría de los centros escolares tiene las condiciones materiales para llevar a cabo la tarea educativa (...), ¿Cuáles son las condiciones que faltan?”, los mismos autores argumentan. “Parece que residen en el

ambiente de trabajo y en la cultura escolar, que gobiernan el funcionamiento cotidiano de la escuela y que influyen en el desarrollo del trabajo docente en el aula”, en este sentido los resultados obtenidos indican que no obstante de que la institución objeto de estudio, cuenta con la infraestructura adecuada y necesaria y a pesar de que desde hace trece años se implementó por parte de la Secretaría de Educación Pública reformas al plan y programas de estudio además, se le ha dotado a las escuelas primarias de libros de apoyo y materiales didácticos suficientes para mejorar la calidad de la enseñanza aún prevalecen problemas que han caracterizado siempre a las escuelas primarias de nuestro país, entre ellas se puede mencionar: el individualismo, la falta de coordinación en las actividades pedagógicas entre docentes y directivos, la sobrecarga de actividades administrativas de directivos y docentes, la falta de liderazgo efectivo del director, la falta de cultura de rendición de cuentas del servicio educativo que se ofrece, etc. Tal como se constata con los resultados educativos realizado por el Programa Nacional de Carrera Magisterial y otras evaluaciones promovidas por la Secretaría de Educación Pública que aunque se observan avances importantes en el aprovechamiento escolar, el promedio general está por debajo de lo esperado, especialmente en lo que se refiere al desarrollo de las habilidades intelectuales básicas, la solución de problemas y la comprensión de conceptos fundamentales de las ciencias, de la historia y de la geografía. Esto demuestra que las reformas implementadas no se están poniendo en práctica en las escuelas y en los salones de clase y todavía más, que varias ni siquiera logran traspasar la estructura del sistema para llegar a la escuela, por que se diluyen en un ambiente y una trama de relaciones institucionales que no son propicias para mejorar la calidad de

los resultados educativos. De ahí que para que un cambio sea efectivo es necesario, por lo menos tener una propuesta educativa adecuada al problema real a resolver, que los profesores estén de acuerdo con los cambios propuestos y que existan las condiciones materiales e institucionales para llevarlos a cabo.

No obstante la coincidencia con algunos autores en relación a las condiciones materiales, al ambiente de trabajo y a la cultura escolar. En el caso específico del contexto descrito el elemento político juega un papel muy importante tal como se ha hecho mención; para crear las condiciones apropiadas para el buen funcionamiento de una institución educativa, situación que no es abordada en la literatura revisada para tal fin. Lo que despierta el interés del tesista para estudios posteriores en lo que se refiere a la politización de la administración educativa de manera específica en la región del Istmo de Tehuantepec del Estado de Oaxaca.

En lo concerniente a las dimensiones que se manifiestan en las instituciones educativas y de manera particular en la escuela objeto de estudio (González,2003), plantea que en toda institución educativa subsiste la dimensión estructural, dimensión relacional, dimensión procesos, dimensión valores, supuestos, creencias (Cultura) y dimensión entorno. Menciona que la dimensión estructural hace referencia a cómo está organizada la institución educativa, es decir, cómo están articulados formalmente los elementos. Constituye por así decirlo, el andamiaje o “esqueleto” de la organización”

Esta dimensión se refiere asimismo a la estructura organizativa, es decir, cómo está distribuido y que papel desempeña el recurso humano de la institución, en el caso de la escuela referida y de acuerdo a la observación realizada, prevalece una relación

jerarquizada y a la vez rígida; es decir, la toma de decisiones, el establecimiento de mecanismos de organización y de control, se da de manera vertical y unidireccional.

A partir de las aportaciones de (González, 2003), se refleja que efectivamente las instituciones educativas en general se sostienen a partir de un esqueleto de organización estandarizado que lleva implícito un tipo de relación jerárquica y rígida que no permite la puesta en práctica de un trabajo colaborativo ni muchos menos de una relación interpersonal entre los actores del hecho educativo; ya que la toma de decisiones se da de manera vertical y arbitraria. Por lo que desde esta perspectiva no se puede garantizar el trabajo innovador en las escuelas debido a los roles que juegan los involucrados en el trabajo docente aunado a todo esto, el desconocimiento de las interrelaciones de las diferentes dimensiones que se manifiesta en la institución educativa.

En este sentido y de acuerdo a lo observado en cuanto a la estructura organizativa de la institución educativa, ésta se conforma por un director, cuyas funciones de acuerdo a los lineamientos establecidos son: planear, organizar, vigilar, coordinar y desarrollar las actividades administrativas dejando en segundo término las actividades técnicas pedagógicas.

A través de las entrevistas efectuadas se constata que el director: “Se encarga de difundir, organizar, coordinar y vigilar el funcionamiento de la escuela. Concentra la estadística escolar tanto inicial y final, estadística de los alumnos que están en el programa de oportunidades, control de padres de familia en torno a cooperaciones y tequios, etc.”(Tabla 7, p. 75). Situación que es estereotipada por los docentes a través de la información difundida por el Manual de Directores de Educación Primaria y de la

información proporcionadas en las reuniones del Consejo Técnico como una forma de legitimar el trabajo de los directivos.

Asimismo, se puntualiza con lo que la literatura dice del director y las funciones que este realiza. Es “aquella persona designada o autorizada en su caso por la Secretaría de Educación Pública y/o las dependencias educativas de cada estado, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos (Secretaría de Educación Pública. Acuerdo No 96, Diario Oficial. Martes 7 de diciembre de 1982. México).

Como se puede apreciar, la misma normatividad condiciona al director a que la función que desempeña se circunscriba más en el aspecto administrativo, no dándole la importancia que requiere al aspecto técnico pedagógico. Sin duda la acción del director es fundamental para crear las condiciones favorables que favorezcan la introducción de mejoras en el desarrollo pedagógico de los docentes. De esta manera también lo conciben (Fullan y Hargreaves 2000, p. 14) al afirmar “gran parte de lo se hace o se deja de hacerse en las escuelas depende de las formas de ejercicio de la función directiva”. De acuerdo a lo planteado y con base a la observación efectuada, el director de la escuela no ejerce un liderazgo efectivo y como prueba de esta afirmación es la situación que se observó: no hay trabajo colaborativo, no existe seguimiento al trabajo pedagógico, esto origina que exista inseguridad e incertidumbre en cuanto al logro de las metas establecidas. Por lo que se coincide con los autores ya mencionados: El ejercicio de la función directiva define, en muchos casos, la imagen y el ambiente escolar

Forma parte también de la estructura organizativa el auxiliar técnico-pedagógico (subdirector) que como indica su nombramiento debería de auxiliar al director en los asuntos pedagógicos, así como, apoyar al director en la capacitación y superación de los docentes, además de darle seguimiento y retroalimentación al proyecto educativo que se implemente en la institución. En este sentido, la actividad que realiza este elemento, no únicamente se debe circunscribir a atender al grupo del docente que por motivos de salud o por arreglar algún asunto personal se ausenta de la escuela; como tampoco debe ser el de requisitar los documentos oficiales que la supervisión escolar exige al inicio y al final del ciclo escolar, convirtiéndose así en un “ayudante” del director tal como se comenta en el contexto escolar lo que conlleva a que no realice su función primordial concretándose más al trabajo administrativo.

Por otra parte los docentes, constituyen el recurso humano más valioso con que cuenta la institución educativa. “Son responsables de los grupos”. “Planean, promueven, coordinan, aplican estrategias en la enseñanza-aprendizaje” etc., de acuerdo a la visión y concepción que poseen en torno a la enseñanza desarrollan los contenidos del plan y programas de estudio tal como se lo presentan sin realizar ajustes, cambios o nuevas estrategias y propuestas lo que los convierte en profesores que se apegan a la concepción pedagógica tradicionalista; ya que presentan los contenidos a los alumnos de manera impositiva y éstos a la vez se encargan de recepcionar la información de manera pasiva y estática.

Asimismo los resultados obtenidos demuestran que el docente dentro del aula y fuera de ella, está saturado de múltiples actividades; a parte de desarrollar las actividades

propias de la enseñanza, las instancias superiores le exigen requisitar documentos de control escolar aunado a las actividades de planeación de las clases, revisión de tareas, atender a los padres de familia, concentrar calificaciones, preparar material didáctico, así como actividades ligadas a tradiciones escolares con débil significado educativo (preparación y realización de ceremonias cívicas, festividades de todo tipo y concursos escolares con diversos temas). Por lo que es necesario que en las escuelas se tomen medidas para garantizar que ninguna tarea reste tiempo a la enseñanza, y que durante el tiempo que niños y niñas permanezcan en la escuela participen en actividades educativas interesantes, relacionadas con los propósitos educativos básicos.

Se pudo comprobar en esta investigación, lo que mencionan otros autores como (Rockwell, 1999, p. 23) “La organización del grupo (dar instrucciones, disciplinar, iniciar y concluir actividades, recordar tareas y otros asuntos) absorbe mucho tiempo y energía” y se coincide cuando afirma: “En algunas escuelas la enseñanza, entendida como interacción de maestro y alumno en torno al contenido curricular, se da durante aproximadamente la mitad del tiempo efectivo de trabajo dentro del salón de clases”

Por su parte el Personal de intendencia de acuerdo a la opinión de los docentes “realiza el mantenimiento y limpieza de toda la escuela”. Tal parece que la visión de los profesores consideran al trabajador de intendencia como un trabajador de tercera y no como parte de una unidad educativa cuya función es tan importante como la del docente.

Forman parte también de la dimensión estructural los mecanismos o instancias formales para la toma de decisiones, la comunicación e información, la coordinación entre los docentes, la dirección y el control de actividades (González, 2003, p.27). En

este caso, se refiere al Consejo Técnico Consultivo que opera en cada una de las escuelas primarias del país.

Las funciones y atribuciones de este órgano de acuerdo a los lineamientos establecidos son “estudiar asuntos relacionados con la elaboración de planes de trabajo, métodos de enseñanza, problemas de disciplina escolar, evaluación de resultados e iniciativas, escolar y extraescolar”. (Secretaría de Educación Pública, 1995) En consecuencia la intención de fortalecer la actividad pedagógica, estaría apuntando al órgano que por definición es el adecuado: el Consejo Técnico.

Sin embargo, en la realidad cotidiana se comprueba que esta instancia no se le da la importancia que reviste. Al respecto uno de los docentes entrevistados al preguntarle sobre el tipo de cuestiones que se tratan en estas reuniones, argumentó: “Se tratan asuntos administrativos fundamentalmente, de organización y planeación de actividades cívicas y sociales”. Otro de los docentes aclaró que en solo en algunas ocasiones se tratan “Algunos temas pedagógicos”. También otra entrevistada opinó: “Por lo regular se discute sobre las comisiones de trabajo”. Como se podrá apreciar en muy pocas ocasiones se abordan asuntos de carácter técnico-pedagógico esto sin duda alguna es debido a que los profesores no revisan los manuales referidos a estos aspectos lo que conlleva a que tengan un desconocimiento completo del funcionamiento y operatividad del Consejo Técnico Consultivo.

La normativa vigente “recomienda” una periodicidad mensual para estas reuniones y las ubica además, “siempre fuera de las horas de clase”. Sin embargo en la Institución objeto de estudio como lo comenta uno de los docentes: “No existe un

tiempo determinado o ya establecido, en cada consejo técnico se determina la fecha para otra reunión, dependiendo de las actividades que se vaya a realizar” como son principalmente las actividades de poca significatividad educativa. Es importante también recalcar que en ocasiones por interferencia de otros eventos se cancela o se posponen las reuniones, esta situación se manifiesta por las constantes suspensiones de labores por asuntos políticos- sindicales principalmente, lo que no garantiza contar con una escuela nueva y de calidad ya que para esta requiere que los profesores cumplan profesionalmente su obligación laboral esencialmente: la enseñanza que todos los días haya clases, y que el tiempo dedicado a las labores escolares se aprovechen de manera óptima.

De acuerdo a la normatividad el director de la escuela es el responsable de convocar a estas reuniones, así también lo menciona uno de los docentes entrevistados: “El director de la escuela propone una fecha y se analiza para que no coincida con otras actividades principalmente con la actividad política-sindical” debido a que la asistencia a esta actividad es condicionada para obtener algún beneficio como: ascenso, cambio de escuela, cargo sindical y prestaciones económicas a través de puntajes que se van acumulando y que es controlada por el Comité Ejecutivo Delegación, instancia que toma la decisión para la suspensión de actividades escolares sin la anuencia en muchas ocasiones de la Supervisión Escolar y de la Jefatura Escolar, etc. Situación que se refleja por el dominio de la Sección XXII del S.N.T.E. sobre las instancias oficiales.

Sobre la actitud que manifiestan los docentes durante el desarrollo de estas reuniones, un docente opinó: “Muchas de las veces participamos de acuerdo a nuestros

intereses y otros no le toman interés especial” (Tabla 9, pregunta 4, p. 85) Esta afirmación coincide con el de otro docente que argumentó: “La mayoría no participamos, no opinamos, sólo unos cuantos son los que proponen y lo único que hacemos es avalar alguna propuesta. Se platica de otras cosas, no ponen atención”

Para transformar la forma en que se ha venido utilizando este espacio y propiciar que sea utilizada como un espacio de interacción e intercambio de conocimiento y experiencia, se debe dedicar más tiempo; ya que las dos horas mensuales que establece el reglamento es insuficiente para tratar asuntos referentes a cuestiones técnicas y pedagógicas que inciden en la práctica docente. Sobre esta propuesta algunos docentes opinaron que se hace necesario: “Todo un día laborable” a la realización de esta reunión. Otro más dijo: “Por lo menos un día de cada mes”. De la misma manera los docentes entrevistados coincidieron que es necesario retomar este espacio para comentar y analizar: “Todo lo referente al mejoramiento de nuestra labor educativa”, es decir, asuntos que tengan que ver más con la enseñanza. Así lo manifestó también otro de los entrevistados al preguntarle que cuestiones le gustaría que se tratara en estas reuniones: “Referente al trabajo, problemas que se presentan en las aulas, opiniones sobre posibles soluciones” (Tabla 9, pregunta 6, p. 86)

Con lo antes descrito, se puede afirmar que el consejo técnico en el contexto actual de muchas escuelas primarias no ha cumplido la función primordial por la que está establecida, principalmente por los siguientes factores: no ha habido interés de los directivos en propiciar la reflexión y el análisis de labor docente, el directivo ha utilizado estas reuniones para informar, comentar y dar indicaciones referente a la entrega de

documentación, organización de ceremonias cívicas, festivos, concursos y otros eventos y establecer acuerdos para el mejoramiento físico y material de la escuela, es decir, le ha dado una orientación más hacia lo administrativo.

Precisamente con la observación efectuada y los comentarios de los docentes se corrobora que el consejo técnico en la institución educativa de nivel primaria forma parte de la cultura escolar en la que las convivencias y el tratamiento de conflictos personales y de asuntos ajenos a lo pedagógico ocupan un lugar muy importante. Perdiendo la tarea esencial por la que fue creada.

Por otra parte en cuanto a la dimensión relacional (González 2003), plantea que toda organización educativa está conformada por personas que interaccionan entre sí permanente y cotidianamente. En el caso que nos ocupa las personas a que hace mención esta dimensión son los directivos, docentes, personal de intendencia, alumnos y padres de familia. En la interacción cotidiana entra en juego lo que está establecido o prescrito y los modos en que se relacionan estas personas.

En el caso concreto de la escuela “LUIS B. TOLEDO” las relaciones profesionales que se manifiestan es de individualismo, es decir,” Cada docente trabaja, planea, organiza su clase de manera individual, por lo tanto, cuando tiene algún problema, lo resuelve con su propio criterio. De la misma manera otro docente recaló: “Siempre hemos trabajado de manera individual”, cuando se le preguntó sobre las acciones que ha emprendido, si lo ha planeado de manera individual o a través del trabajo en colegiado.

De acuerdo a (Fullan y Hargreaves 2000), el aislamiento puede ser un defecto de la personalidad, que se revela en una actitud competitiva, un rechazo de las críticas y una tendencia a no compartir con otros los recursos pedagógicos.

La opinión del director giró también en este sentido: “En algunos casos, se manifiesta actitudes de resistencia a actividades que tienen que ver con la forma de trabajo en el aula y en la colaboración con la escuela” (Tabla 6, pregunta 2, p.72). Las actitudes de los docentes: conformismo y la resistencia al cambio, es típico en las organizaciones educativas donde las relaciones son de individualismo y de aislamiento profesional de los docentes.

En opinión del mismo director, los factores que han entorpecido el trabajo colegiado en la escuela han sido: “la indisponibilidad en relación al tiempo y el desinterés de algunos docentes”. Al respecto los docentes también opinaron, que la falta de trabajo colaborativo se debe a la “Indiferencia a las propuestas de actividades. “ Falta de coincidencia en mejorar”. “No todos le ponemos el mismo interés al trabajo docente” y por “apatía”.

Con esto se demuestra que el trabajo colegiado no se refleja en la institución educativa referida; ya que el trabajo en equipo exige habilidades de comunicación, disposición para analizar en forma colectiva asuntos que se consideran tradicionales (como el trabajo en grupo) y capacidad para tomar decisiones, características que no siempre están presentes en la escuela y cuya formación exige también un proceso de aprendizaje.

En cuanto al desempeño docente en el desarrollo de la clase, se da de manera tradicional, en dónde el docente es el que sabe y por tanto expone, dirige y conduce la enseñanza; decide qué hacer y cómo hacer de las actividades. El alumno es considerado como un sujeto pasivo, es decir como mero receptor de los contenidos. El docente se basa únicamente de los libros de textos para desarrollar la clase, no utiliza los materiales didácticos que la Secretaría de Educación Pública ha proporcionado, precisamente para hacer más objetiva la enseñanza.

Esta manera tradicional de abordar el proceso de enseñanza-aprendizaje refleja la falta de planeación y organización de las labores docentes en forma colegiada. Es una muestra de que no se comparten conocimientos y experiencias para mejorar la importante labor que realizan los docentes en la institución educativa objeto de estudio. De la misma manera con la observación efectuada se pudo comprobar que el aislamiento es cuestión de hábito y está muy arraigado en las rutinas de trabajo docente.

Por otra parte, como ya se ha venido comentando, el tipo de relación que se establece en la institución objeto de estudio no precisamente es de compañerismo; más bien predomina relaciones de antagonismo y discrepancia en relación a la forma de trabajo en el aula y la concepción que se tiene de la educación y formación de los educandos.

Precisamente para saber que tipo de problemas existen, en cuanto a la relación interpersonal y de que manera se han resuelto, se entrevistó a los docentes y estas fueron las opiniones que vertieron:

“Ha existido discrepancias de ideas en cuanto a la organización administrativa y pedagógica de la escuela”. Según las opiniones de los mismos docentes estas diferencias se han resuelto haciendo reuniones con el personal y tratando de unificar criterios. Otro docente afirmó: “Cuando surgen algunas inconformidades, se buscan propuestas las cuales se valoran por medio del diálogo, llegando a superar cualquier mal entendido”.

En cuanto a la dimensión proceso; de acuerdo a (González 2003), ésta se refiere a los diversos procesos y actuaciones que se realizan dentro de la institución educativa. La autora menciona que para mejorar el desarrollo curricular y la enseñanza-aprendizaje de manera que se realice en forma coordinada, continua y coherente, se pone en marcha otros procesos organizativos entre las que se pueden mencionar como ejemplo; la elaboración de proyectos innovadores del quehacer docente.

De acuerdo a la observación participante y a la entrevista hecha a los profesores, se pudo corroborar que en la institución objeto de estudio, se han dado los primeros pasos para mejorar los servicios educativos. Así, en base a los comentarios de los actores educativos; desde hace dos ciclos escolares se ha pretendido elaborar el Proyecto Escolar, desafortunadamente por las constantes suspensiones de labores, apatía y desinterés de la mayor parte de los docentes, no se ha podido concretar y mucho menos se ha podido darle continuidad e implementación a la misma.

Cabe hacer mención que aunque se reconoce el bajo aprovechamiento de los educandos, no ha sido posible concluir e implementar el proyecto escolar; ya que esto implica trabajar de manera conjunta, unificar criterios de trabajo y buscar estrategias

para superar el rezago educativo. Situación que prevalece en la institución educativa en mención.

Los docentes entrevistados reconocen que lo más viable y favorable para superar los problemas de índole pedagógico es poniéndose de acuerdo con todos los compañeros. Sin embargo, las respuestas que ha tenido estas acciones entre el personal docente, según los mismos docentes ha sido “favorable, aunque no en su totalidad, por que cada docente tiene diferente visión”. Para otros ha sido “de inquietud hacia donde queremos llegar y para qué”.

En cuanto a la dimensión cultural en base a la observación participante y de lo que se ha venido comentando en el análisis de las dimensiones anteriores, se podría afirmar coincidiendo con (González ,2003) que en las escuelas primarias subsisten concepciones, supuestos y creencias arraigadas que en muchas de las veces son obstáculos para la innovación.

Se puede decir que la cultura escolar, está ligada a lo que acontece de manera cotidiana en la institución, está impregnada por las tradiciones y costumbres tanto de la comunidad como también del contexto estatal y nacional. Forma parte de esta cultura los valores que los docentes de manera explícita transmiten a los educandos, por ejemplo los homenajes a la bandera que todos lunes se realiza, las ceremonias cívicas, eventos sociales y los concursos, tienen como finalidad inculcar el amor a la patria, reconocer a los héroes, valorar los símbolos patrios y fomentar la unidad nacional.

Como en toda organización educativa, en la escuela objeto de estudio se fomenta hábitos y rutinas para preparar a futuros asalariados: se norma la puntualidad, la

asistencia, la disciplina, la forma de vestir, el uso de uniformes y zapatos, etc. En este sentido se coincide cuando se menciona que la cultura en las instituciones educativas se ha ido configurando a medida que sus miembros se han ido enfrentando diariamente al quehacer y a las diversas situaciones que en la organización se manifiesta en los diversos ámbitos de la vida escolar (Firestone y Louis, 1999, citado por González, 2003).

Asimismo, cabe resaltar que la inmensa mayoría de los niños que asisten a esta institución educativa son provenientes de padres del grupo étnico mixe que poseen una tradición cultural que se refleja en algunas actividades y festividades, como por ejemplo el “tequio” (ayuda mutua) o la llamada Guelaguetza, tradiciones y costumbres de los antepasados que aún se preservan.

Lo lamentable de lo antes descrito, es la influencia de la cultura occidental, aunado a los medios masivos de comunicación que propicia, que cada vez se vaya extinguiendo usos y costumbres de los antepasados y se va adoptando valores, creencias y la forma de ver el mundo que transmiten la sociedad capitalista dominante a través del currículum oculto, por lo que se afirma que el papel del profesor sigue siendo un reproductor de la ideología dominante.

En cuanto a la dimensión entorno, en este rubro cabe mencionar que los padres de familia juegan un papel muy importante, pues a través de la cooperación económica y la aportación de mano de obra es posible el mantenimiento y funcionamiento adecuado de la escuela.

Por otra parte, el apoyo que la autoridad municipal brinda a la escuela depende de la relación que existe con los funcionarios en turno; ya que por la situación política-

social que prevalece en la comunidad es determinante. Es decir que si los profesores simpatizan con el partido político administrador aseguran mejoras en el aspecto de la infraestructura escolar, tal como se constató en la escuela objeto de estudio.

En este sentido se comprueba lo que afirma (González, 2003) “las instituciones no son ajenas ni quedan al margen de las fuerzas económicas, políticas, sociales y culturales de la sociedad; de las instituciones gubernamentales con sus expectativas políticas cambiantes y a veces conflictivas”. Se concluye en este apartado, afirmando que todo lo que acontece en el contexto mundial (llámese globalización), nacional, estatal, regional y local repercute en la vida cotidiana de todas las instituciones educativas y de manera específica en las escuelas primarias de nivel básico.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Después de haber hecho un análisis minucioso con relación a las dimensiones y estructuras de las escuelas primarias desde el enfoque del trabajo docente y administrativo se llega a las siguientes conclusiones:

1. La escuela primaria es una organización educativa conformada por elementos físicos y sociales con dinámica propia. Los docentes, directivos y supervisores escolares tienen su propia visión sobre la tarea educativa, lo que propicia que dichos actores orienten la práctica pedagógica de acuerdo a sus propias concepciones y muchas de las veces lo hacen de manera errónea, a pesar de los lineamientos y normas establecidas por la Secretaría de Educación Pública, lo que hace posible considerar a las instituciones educativas como una entidad particular y singular. Sólo de esta manera se podrá incorporar e incluir acciones innovadoras que los identifique como tales.
2. El contexto escolar del nivel primaria es complejo debido a los factores multimodales que se presentan en la realidad en la que se llevan a cabo las actividades docentes; ya que son actividades saturadas de contenidos valorativos y éticos que no pueden ser realizados de modo mecánico y que está constituida por personas que se relacionan entre sí de diversas maneras.

3. A partir de los datos obtenidos en la presente investigación se manifiesta una marcada resistencia de los actores educativos de nivel primaria para el trabajo colaborativo; ya que los múltiples intentos que se han efectuado para tal fin han fracasado debido al aislamiento profesional del trabajo solitario, de la falta de aliento para el trabajo en equipo, apatía, desinterés, conformismo, etc. olvidándose que el trabajo en equipo da lugar al desarrollo creativo en donde el fracaso y la incertidumbre se comparten y se discuten con vistas a obtener ayuda y respaldo.
4. En el contexto en que se llevó a cabo esta investigación se descubre la coincidencia generalizada de situaciones conflictivas producto de las posiciones políticas entre los docentes; ya que la fragmentación que priva en el magisterio Oaxaqueño repercute en el ámbito del quehacer docente lo que ha politizado el trabajo administrativo, técnico-pedagógico y laboral.
5. Mientras prevalezcan las diferencias ideológicas y de trabajo entre los docentes, sin ser canalizados hacia una orientación que permita el cambio en las instituciones educativas, éstas están encaminadas hacia un trabajo de simulaciones y sin perspectiva de innovación alguna.
6. El consejo técnico consultivo de las escuelas primarias, no funcionan adecuadamente debido a que se le destina muy poco tiempo (de 2 a 3 horas en promedio) cada fin de mes y los asuntos que se tratan son fundamentalmente de carácter administrativo, es decir sirve para dar indicaciones de los documentos a requisitar y para organizar actividades cívicas o sociales de la institución a pesar de

que los lineamientos y normas que establece la SEP, contempla otras funciones pero la actuación del docente tal como se ha mencionado en páginas anteriores solo se reduce a dar clases aunque en el aula se manifiesta diferentes problemas de índole psicológico y pedagógico que bien pudiera ser abordado en el espacio del Consejo Técnico Consultivo. Lo que sigue propiciando la falta de un compromiso profesional con miras a resolver problemas del área de su competencia.

6. El tiempo destinado a la enseñanza es reducido (no se cumple a cabalidad los 200 días que señala el calendario escolar). Entre los factores que propician este incumplimiento se puede mencionar: constantes suspensiones de labores por cuestiones políticas- sindicales, concursos y ensayos para participar en eventos cívicos o sociales, entrega de documentación de control escolar a la dirección de la escuela y a la supervisión escolar, cursos de actualización, etc. Las actividades políticas-sindicales se encuentran fuera del control y de las facultades de la autoridad educativa.
7. Los directores de escuela y los supervisores escolares centralizan las actividades principalmente en asuntos de orden administrativo haciendo a un lado el aspecto pedagógico. La relación con los maestros y el trabajo en el aula se limita, la mayoría de las veces, a la entrega de información y de indicaciones provenientes de instancias superiores que no permite la crítica y las propuestas de los profesores. Esta situación se debe a la relación jerárquica y burocrática que aún prevalecen en las instituciones educativas de nivel primarias.

8. En muchas de las escuelas primarias no existen mecanismos ni instancias de trabajo que permitan valorar lo que realmente sucede en el aula y se da prioridad al cumplimiento formal de las tareas manifiestas en la documentación. Muchas de las propuestas innovadoras generadas en las instancias educativas federales o estatales se transforman en indicaciones o imposiciones administrativas y terminan con la simulación y la burocratización de las mismas.
9. La obligación de informar de manera periódica a los padres de familia de los resultados educativos, se cumple sólo como un requisito administrativo. Se justifica con reunir a los padres y darles a conocer las calificaciones obtenidas por lo alumnos. Como si ésta reflejara realmente el aprendizaje de los contenidos adquiridos por el alumno en su formación. No existe una cultura de rendimiento de cuentas, la responsabilidad de los resultados educativos se atribuye frecuentemente sólo a los alumnos y a los padres de familia. Deslindándose los directivos y los docentes de esta gran responsabilidad.
10. A partir de los datos obtenidos se considera importante tomar en cuenta los elementos del contexto que coadyuva al trabajo docente y propicia la participación abierta de los actores, principalmente de los padres de familia en el mejoramiento de las instituciones educativas; ya que sin la participación de éstos no se garantiza el trabajo innovador en la praxis pedagógica.
11. Se constata a partir de la información recopilada que los resultados que obtienen los alumnos depende del trabajo cotidiano del personal docente y directivo de la

escuela. Por lo que es menester que estos sujetos corrijan lo que no funciona y emprendan acciones innovadoras garantizando así el mejoramiento de la calidad educativa.

12. Después de analizar las distintas dimensiones y estructuras que dan forma a las instituciones educativas para su funcionamiento se hace necesario mantener una estructura con las siguientes características: descentralizada, participativa, democrática, autogestiva y pluralista en la toma de decisiones.
13. Las condiciones socioeconómicas y culturales son factores que de una u otra forma posibilitan el aprovechamiento escolar, así como el desempeño responsable de los docentes.
14. Sólo será posible garantizar resultados satisfactorios del quehacer educativo, cuando los actores educativos, tomen conciencia del gran valor que representa el trabajo colaborativo y del gran compromiso que se debe asumir con la tarea educativa.
15. El ambiente escolar que propicia la confianza, la buena voluntad y el compañerismo, etc. produce satisfacción y el buen desempeño profesional. Contrarios a estos elementos producirán inconformidad e incomodidad de los docentes.

16. Sólo será posible una educación de calidad en la medida en que se lleve a cabo una evaluación integral y el seguimiento respectivo que de cuenta de los errores y aciertos del quehacer docente, de lo contrario, la escuela primaria seguirá adoleciendo de las situaciones que privan en los momentos actuales. Tal como se percibe en la Escuela Primaria “LUIS B. TOLEDO”

Recomendaciones

Para lograr la eficiencia, ofrecer una educación de calidad y que realmente se cumpla con las expectativas de los directos beneficiarios del quehacer educativo de nivel primaria. Se recomienda a los docentes, directivos y a todas las personas interesadas en la innovación educativa lo siguiente:

- Es necesario replantear la misión de la escuela y el papel que en ella ejercen los docentes cuya función ha de centrarse, principalmente, en atender las necesidades básicas de aprendizaje de los educandos. Estas necesidades se satisfacen, en este caso, con el logro de los propósitos educativos propios del nivel y de cada grado que cursa el educando.
- Los docentes deben tener propósitos claros en cuanto a su acción pedagógica, deben saber hacia dónde van y que quieren lograr con su enseñanza; para tal fin deben de comentar, reflexionar, analizar, organizar y planear de forma eficiente el quehacer educativo de manera colaborativa y permanente. Sólo a través de estas acciones se puede lograr las metas planteadas por el propio colectivo.

- Para garantizar que la escuela cumpla la misión que tiene encomendada, se requiere que el director ejerza un liderazgo académico efectivo: promueva la colaboración profesional de los maestros; favorezca la participación activa y responsable de los padres de familia; propicie el diálogo con los diferentes actores educativos sobre los propósitos y las formas de mejorar el funcionamiento de la institución y los resultados de la educación; estimule el buen desempeño de los profesores y el interés por alcanzar las metas que trace la propia institución y asegure las condiciones que generen un clima escolar propicio para el logro de aprendizajes significativos y la convivencia armónica y propositiva.
- Para unificar criterios de trabajo, el papel del profesor debe propiciar y favorecer en los educandos, la formación de pensamiento crítico, estimular la curiosidad y alentar la creatividad, la iniciativa y la autodeterminación. Para lograr lo antes descrito, se requiere transformar el papel tradicional de conductor del aprendizaje del docente al papel de guía pedagógico; permitiendo al educando orientarse ante la gran cantidad de información que genera el mundo contemporáneo a través de las tecnologías de información y comunicación (TIC'S). En este sentido la escuela primaria debe ser capaz de innovarse continuamente en cuanto a los avances del desarrollo científico y tecnológico y de los avances de la telemática (comunicación e informática) con miras a mejorar la calidad de la educación.
- La sociedad contemporánea requiere de profesores que sean capaces de ayudar y orientar a los educandos, no sólo para que adquieran conocimientos básicos, sino también para que sean conscientes de su identidad, tolerantes, abiertos a los otros y

a otras culturas, capaces de seguir aprendiendo a lo largo de la vida, de modo que puedan enfrentar el porvenir con certidumbre y confianza.

- No sólo se espera que el docente eduque, enseñe y evalúe a los alumnos que tiene bajo su cargo, sino también que demuestre su capacidad de asumirse como profesional responsable de su aprendizaje permanente y de participar en el mejoramiento de la escuela; para hacerla más dinámica y receptiva hacia el cambio.
- Ante los retos que plantea la sociedad actual se requiere que los docentes asuman el gran compromiso de aceptarse como un aprendiz permanente, manteniéndose actualizado dentro de su área de trabajo pedagógico y en los nuevos enfoques para la enseñanza, aprovechando para ello el trabajo en equipo y transitar de una formación individual fuera de la escuela a una formación colegiada dentro de la institución. Por lo que es urgente que las escuelas formadores de docentes replanteen su programa de estudio priorizando aspectos que contribuyan a una formación humanista y holística que permita la consolidación de un proyecto educativo orientado a metas comunes entre los docentes y que no solamente formen al futuro docente como técnico de la enseñanza, sino más bien se forme como un investigador de la acción pedagógica con propuestas innovadoras.
- La escuela de nivel primaria y de manera específica la Escuela “LUIS B. TOLEDO” se debe constituir como una unidad educativa, con metas y propósitos comunes, con estilos de trabajos articulados y congruentes, así como con reglas claras de relación entre todos los miembros de la comunidad escolar; cumplir con el calendario escolar establecido por la SEP y destinar de manera óptima, la jornada

escolar al aprendizaje pedagógico, y disponer y aprovechar eficientemente los servicios y recursos con que se cuenta.

- En respuesta al problema del aislamiento se debe impulsar actividades que se realicen más en equipo y propiciar la colaboración entre los profesores. Para que esto se logre es necesario que los docentes participen en conversaciones frecuentes, continuadas y cada vez más concretas y precisas acerca de la práctica de la enseñanza y del desempeño.
- Para lograr la escuela deseable, los maestros y directivos deben planear, diseñar, investigar, evaluar y preparar juntos un proyecto pedagógico para afrontar y resolver con éxito la problemática que se haya detectado. En este sentido, docentes y directivos deben compartir la responsabilidad de elaborar la mejora requerida para el corto, mediano y largo plazo. Partiendo del diagnóstico de la escuela y de la propia realidad social de los educandos. Asimismo conociendo la estructura y dimensiones que subyacen en el interior de la institución educativa donde se presta el servicio.
- La escuela debe establecer mecanismos para asegurar la participación efectiva de los padres y las madres de familia en atención al interés y el derecho que tienen de colaborar en la tarea educativa sin delegar las responsabilidades que los profesores y directivos tienen sobre la formación de los mismos educandos.
- En relación al cambio que se proponga este debe ser consensuado por los docentes, puesto que son ellos los encargados de interpretar y producir la mejora dentro del aula. Por consiguiente, un liderazgo que no comprenda al docente fracasará. En este

sentido, excluir a los docentes de la tarea de liderazgo o del proceso del cambio no es práctico ni político (Fullan y Hargreaves p.45).

- Es recomendable que toda propuesta de cambio específicamente en la Escuela Primaria objeto de estudio: sea congruente, realista y aplicable, pues como lo mencionan (Fullan y Hargreaves, 1999) “Por nobles, refinadas o esclarecidas que puedan ser las propuestas de cambio y mejora, no servirán de nada si los maestros no las adoptan en el aula y si no las traducen en una práctica docente eficaz”.
- Es necesario construir una nueva relación entre la escuela y los actores educativos que facilite la colaboración sobre la base de que cada uno realice la tarea que le corresponde; ya que de esta manera tanto los docentes, alumnos y padres de familia tienen derecho de saber qué ocurre en cada plantel y qué propósitos se buscan con las actividades que se realizan cotidianamente.
- Es necesario que en las escuelas se aproveche la instancia de la asociación de padres de familia para el mejoramiento de la infraestructura, así como de las actividades académicas con la finalidad de garantizar una educación de calidad.
- Finalmente se hace necesario que los docentes y directivos revisen toda la literatura relacionada al quehacer educativo para que se esté acorde con los nuevos enfoques y modelos educativos que respondan a los requerimientos de la escuela en particular y de la sociedad en su conjunto.

Listado de Referencia

- Ander-Egg, E. (1983). Técnicas de Investigación. Buenos Aires, Argentina: Editorial Humanitas.
- Bardisa, R. (1997). "Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares". Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado el 1 de noviembre de 2004. <http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a01.htm>.
- Duncan, W. J.(2000). Las ideas y la práctica de la administración: Los principales desafíos. En la era moderna (M. d. P. Carril, Trad.). México, D.F : Oxford.
- Elizondo, H. A., et al (2001). La nueva escuela 1: Dirección, liderazgo y gestión escolar. D. F., México: Paidós.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (2000). La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar. D.F., México: Secretaría de Educación Pública (Biblioteca para la actualización del maestro).
- González, M. T., Nieto Cano, J. M., & Portela Pruaño, A. (2003). Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. Madrid: Pearson / Prentice Hall.
- Rockwell, E. (1996). "De huellas, bardas y veredas: Una historia cotidiana en la escuela". D.F., México: Departamento de Investigaciones del Instituto Politécnico Nacional (cuadernos de investigación educativa, 3)
- Secretaría de Educación Pública. Diario Oficial. Acuerdo No. 96, martes 7 de diciembre de 1982. D.F., México: Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Educación Pública (1985). Manual del Director del Plantel de Educación Primaria. D. F., México: Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública (1993). Ley Federal de Educación. D. F., México: Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública (1995). La función del director en la educación primaria. D. F., México: Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública (2003). Antología de Gestión Escolar. D. F., México: Secretaría de Educación Pública.

Stake, R.E. (1999) Investigación con estudio de casos (A. Gallardo, Trad. 2ª. ed.) Madrid, España: Morata.

Apéndices

Apéndice A

ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA ESCUELA PARA DETECTAR EL CLIMA LABORAL QUE SE VIVE EN LA ESCUELA.

NOMBRE DE LA ESCUELA: _____ CLAVE DEL C.T: _____

NOMBRE DEL DIRECTOR: _____

1. ¿Existe cordialidad y compañerismo entre los docentes, director y personal de apoyo?__ Explique su respuesta.
2. ¿Qué tipo de problemas se presentan entre los miembros de la escuela y de qué manera se le hacen frente?
3. ¿Cómo puede describir el clima institucional de la escuela?
4. ¿Qué factores han facilitado o entorpecido el trabajo colegiado de la escuela?
5. ¿Los maestros participan en las decisiones relacionadas con su trabajo?

Explique su respuesta:

6. ¿Cómo cree que deberían ser las relaciones laborales en esta institución?¿Por qué?
7. ¿Qué tipo de relación existe entre el director y el personal docente?
8. ¿Existen en la institución uno o más docentes que estén en contra o en desacuerdo con las decisiones y acuerdos que se toman en las reuniones del C. T.?__¿Por qué cree que presentan esa actitud?
9. Durante las reuniones de consejo técnico, ¿cuál es la actitud de los docentes que integran dicho consejo durante el transcurso de ésta?
10. ¿De qué manera se podrán mejorar las relaciones laborales dentro de la institución?

Apéndice B

ENTREVISTA AL SUPERVISOR ESCOLAR PARA DETECTAR EL CLIMA LABORAL QUE SE VIVE EN LA ZONA ESCOLAR

Zona escolar Núm. _____ Clave del C.T. _____

Ubicación: _____

Nombre del entrevistado: _____

1. ¿Existe cordialidad y compañerismo entre los docentes, directores y personal de apoyo a nivel Zona Escolar? ____ Explique su respuesta.
2. ¿Qué tipo de problemas se presentan entre los miembros de la escuela y de qué manera le hacen frente (Directores y Supervisor Escolar)
3. ¿Cómo puede describir el clima institucional a nivel zona escolar?
4. ¿Qué factores han facilitado o entorpecido el trabajo colegiado de las escuelas?
5. ¿Los maestros de su zona escolar participan en las decisiones relacionadas con su trabajo? Explique su respuesta:
6. ¿Cómo cree que deberían ser las relaciones laborales en las instituciones educativas? Favor de explicar por qué
7. ¿Qué tipo de relación predomina entre el director y el personal docente de las escuelas a su cargo?
8. ¿De qué manera se podrán mejorar las relaciones laborales dentro de las instituciones?

Apéndice C

**(FORMATOS DE ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL
DOCENTE)**

**ENTREVISTA A LOS DOCENTES PARA CONOCER LAS
DIMENSIONES Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA
PRIMARIA “LUIS B. TOLEDO”**

Nombre del docente: _____

Nombre de la Escuela: _____

Con la finalidad de conocer a profundidad las dimensiones y estructura de la escuela primaria “LUIS B. TOLEDO” enfocada al trabajo docente y administrativo, le solicito su valiosa colaboración contestando de manera sincera las siguientes preguntas.

1. ¿Quiénes conforman la estructura administrativa en este Centro de Trabajo?

2. Mencione que tareas desempeñan los responsables de la estructura administrativa de la institución?
 - a). Director de la escuela
 - b). Docentes
 - c). Personal de intendencia

3. ¿Sabe usted quién o quienes se encargan de difundir los lineamientos, disposiciones o cualquier otra información relacionada con el buen funcionamiento de la Institución?

4. En lo referente a la estructura física de la institución. ¿Podría usted explicar con cuántos espacios dispone? ¿Cómo están distribuidos y cómo se ha regulado su utilización?
5. En la relación interpersonal ¿Qué problemas se presentan en la institución y de que manera se han resuelto?
6. ¿Con que dificultades se enfrenta de manera cotidiana el maestro de este centro de trabajo en su práctica docente?
7. ¿Qué estrategias emplea el maestro para resolver los problemas que se le presentan en su trabajo pedagógico?
8. Cuando se presenta un problema de orden general en la institución ¿De que manera participan los maestros en su solución?
9. ¿Cuándo se presentan discrepancias, o puntos de vista diferentes en la solución de un problema, administrativo o pedagógico que hacen los docentes para llegar a un consenso?
10. ¿Cómo es el actuar del director cuando se manifiestan discrepancias entre los docentes sobre un asunto determinado?

**ENTREVISTA A LOS DOCENTES PARA DETECTAR EL CLIMA
LABORAL QUE SE VIVE EN LA ESCUELA.**

Nombre de la Escuela _____ **Clave del C.T.** _____

Ubicación: _____

Nombre del docente: _____

1. ¿Existe cordialidad y compañerismo entre los docentes, director y personal de apoyo?: __Explique su respuesta.
2. ¿Qué tipo de problemas se presentan entre los miembros de la escuela y de qué manera se le hacen frente?
3. ¿Cómo puede describir el clima institucional de la escuela?
4. ¿Qué factores han facilitado o entorpecido el trabajo colegiado de la escuela?
5. ¿Los maestros participan en las decisiones relacionadas con su trabajo? Explique su respuesta:
6. ¿Cómo cree que deberían ser las relaciones laborales en esta institución?
¿Por qué?
7. ¿Qué tipo de relación existe entre el director y el personal docente?
8. ¿De qué manera se podrán mejorar las relaciones laborales dentro de la institución?

**ENTREVISTA A LOS DOCENTES EN RELACION A LAS REUNIONES DE
CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO DE LA ESCUELA**

Nombre de la escuela: _____ **Clave del C.T.** _____

Ubicación: _____

Nombre del entrevistado: _____

1. ¿En su escuela cada que tiempo se realiza reuniones de consejo técnico? Justifique su respuesta.
2. ¿Quién organiza y determina cuándo se han realizar las reuniones de consejo técnico?
3. ¿Cuál ha sido su experiencia y participación en las reuniones de consejo técnico?
4. Durante las reuniones de consejo técnico, ¿cuál es la actitud de los docentes que integran dicho consejo durante el transcurso de ésta?
5. ¿Qué tipo de cuestiones se tratan en las reuniones de consejo técnico?
6. ¿Qué cuestiones le gustaría que se trataran en estas reuniones?
7. Desde su punto de vista, ¿Cuánto tiempo considera que se debe destinar para el desarrollo de las reuniones de consejo técnico?
8. ¿Qué temas o problemáticas le interesaría que se abordara en las reuniones de consejo técnico?
9. ¿Existen en la institución uno o más docentes que estén en contra o en desacuerdo con las decisiones y acuerdos que se toman en las reuniones del Consejo Técnico?
¿Por qué cree que presentan esa actitud?

**ENTREVISTA A LOS DOCENTES PARA CONOCER QUE ACCIONES
HAN EMPRENDIDO PARA MEJOR EL APROVECHAMIENTO ESCOLAR.**

1. ¿Cómo percibe usted el nivel académico de los educandos? ¿Por qué lo considera de esta manera?
2. ¿Qué acciones ha emprendido para el mejoramiento del nivel académico de los alumnos?
3. ¿Las acciones que ha emprendido, lo ha planeado de manera individual o a través del Trabajo en colegiado?
4. Desde su punto de vista personal, ¿Prefiere emprender acciones tendientes a mejorar el nivel de aprovechamiento de los alumnos, de manera individual o poniéndose de acuerdo con sus compañeros?
5. ¿Qué ventajas encuentra emprender acciones de esta manera?
6. ¿Qué acciones ha emprendido la Dirección de la Escuela en relación a mejorar el aprovechamiento escolar?
7. ¿Qué respuesta ha tenido estas acciones entre el personal docente?
8. ¿Qué acciones propondría para que fuera retomado y aplicado por el colectivo docente?
9. ¿Con que obstáculos se enfrentarían al aplicar estas acciones?

Apéndice D

Entrevista realizada a los padres de familia

Nombre: _____ Edad: _____

Ocupación: _____ Núm. de hijos en edad escolar: _____

- 1.- ¿Cuál es su opinión en relación a las actividades pedagógicas que realizan los docentes?
- 2.- ¿Qué beneficios ha traído en la educación de sus hijos la forma en que trabajan los docentes?
- 3.- ¿En qué tipo de actividades se le invita para participar en la escuela "LUIS B. TOLEDO"?
- 4.- ¿Alguna vez ha participado en la elaboración de algún proyecto para mejorar el trabajo de los docentes?
- 5.- ¿Cómo son sus relaciones con el director y los maestros de la escuela?
- 6.- ¿De qué manera percibe usted el ambiente de la escuela?
- 7.- ¿Cree usted que los maestros y el director se interesan en su participación dentro de la escuela?
- 8.- ¿Está usted satisfecho con el trabajo de los profesores de esta escuela?
- 9.- ¿Cree que existe colaboración entre maestros, alumnos y padres de familia en el mejoramiento de la enseñanza?
- 10.- ¿Cuál es su opinión en cuanto a la estructura física de la escuela?
- 11.- ¿Contribuye la estructura física de la escuela a que haya un mejor aprendizaje de sus hijos?

Apéndice E

Guía de Observación Estructurada de Clases

Escuela: _____ Clave: _____

Asignatura: _____ Bloque _____ Lección: _____

Nombre y apellidos del docente: _____

Tema de la clase a observar: _____

Ítem	Se observa	No se observa
I. Definición, explicitación y orientación de los objetivos.		
1. Manifiesta con claridad los propósitos de la clase.		
2. Propicia que los alumnos comprendan el valor del nuevo aprendizaje.		
3. Orienta adecuadamente a los alumnos hacia los objetivos propuestos.		
II. Selección, organización y tratamiento de los contenidos.		
1. La selección de los contenidos responde a criterios de: <ul style="list-style-type: none">• Actualización		
<ul style="list-style-type: none">• Significatividad social.		
<ul style="list-style-type: none">• Extención y profundidad.		
5. Promueve que se establezcan relaciones de los contenidos tratados en esta clase con otros contenidos tratados anteriormente.		
6. Ubica adecuadamente la clase en una secuencia didáctica.		
7. En el desarrollo de los contenidos: <ul style="list-style-type: none">• No comete errores de contenido.		

• No incurre en imprecisiones.		
• Muestra seguridad.		
8. En el campo del conocimiento actúa de modo que los alumnos duden y no acepten todo como una verdad acabada.		
III. Utilización de medios de enseñanza.		
9. Es adecuada a los objetivos y contenidos de la clase.		
10. Está adaptada al desarrollo del grupo y responde a sus intereses.		
11. Permite la mayor aproximación posible al objeto o fenómeno real.		
12. Estimula la búsqueda de conocimientos.		
13. Hace posible su utilización por cada uno de los alumnos (manipulación directa, visibilidad, legibilidad).		
14. Aprovecha las posibilidades didácticas de los recursos utilizados (pizarrón, libros de texto, otros).		
IV. Tratamiento metodológico.		
15. Utiliza esencialmente un método explicativo ilustrativo caracterizado por su activa participación y una posición pasiva de la mayoría de los alumnos.		
16. Utilizando un diálogo heurístico construye el conocimiento con una amplia participación de los alumnos.		
17. Dirige el trabajo independiente de los alumnos a partir de brindar una adecuada orientación de las actividades a realizar por estos y propicia su concentración e independencia en la ejecución de las mismas.		
V. Formas de organización de la clase.		
18. La clase se desarrolla fundamentalmente:		
• Con el grupo total en una disposición frontal.		
• En pequeños equipos o subgrupos.		

• Individualizada.		
19. La distribución de los alumnos en la sala de clases se modifica de acuerdo a la tarea a realizar.		
20. El docente se desplaza por distintos sectores del aula, para facilitar la atención de los alumnos.		
VI. Evaluación.		
21. A través de las diferentes actividades registra información sobre los procesos de aprendizaje.		
22. Utiliza distintos instrumentos de evaluación:		
• Escritos.		
• Orales.		
• Prácticos.		
• De resolución individual.		
• De construcción grupal.		
23. A partir de los resultados de las evaluaciones:		
• Comunica y analiza con los alumnos sus resultados.		
• Ofrece oportunidades para que los alumnos revisen sus trabajos y planteen sus puntos de vista.		
• Propicia que los alumnos identifiquen sus progresos y dificultades.		
• Propone nuevas acciones en función de los logros y dificultades identificados.		
VII. Relaciones interpersonales con los alumnos.		
24. Se muestra cercano aunque exigente con sus alumnos.		
25. Utiliza un lenguaje coloquial y afectivo.		

26. Promueve el trabajo cooperativo.		
27. Interpela a los alumnos por su nombre.		
28. Demuestra confianza en las posibilidades de aprendizaje de todos sus alumnos.		
29. Estimula y refuerza la participación activa de todos.		
30. Atiende a las diferencias individuales de los alumnos.		
31. Ante situaciones grupales problemáticas, facilita el análisis y la elaboración de propuestas de acción.		
32. Evidencia seguridad en el trabajo en el aula y en relación con los alumnos.		
33. Manifiesta entusiasmo y buen humor durante toda la clase.		

Valdés V. H. (2000) Evaluación del desempeño docente. Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente Ciudad de México, 23 al 25 de mayo de 2000

Apéndice F

GUIA DE OBSERVACION PARTICIPANTE

Guía de observación que se aplicó en la Escuela Primaria Matutina “LUIS B. TOLEDO”

Fecha: _____

1.-Estructura de la escuela tomando en cuenta los elementos que la conforman (físicos y sociales)

2. Ambiente que prevalece para el desarrollo de las actividades pedagógicas (en relación al cumplimiento del calendario escolar. respeto a horarios, desarrollo de actividades, disposición de los docentes, empleo de material didáctico, etc.)

3.- Liderazgo del director: (ubicación del tipo de liderazgo que ejerce).

4.- Los docentes: (relaciones que se establecen entre ellos: relaciones personales, de cooperación, aislamiento, de ayuda mutua, clima agradable de trabajo).

5.- Formas de enseñanza.

Cómo se aborda la enseñanza.

Papel del docente

Papel del alumno

-Evaluación del aprendizaje.

6. El Consejo Técnico Consultivo

7. Comunicación: (Como fluye) , integración del personal, capacidad de comunicar ideas con claridad, etc.

8.- Padres de familia: su actitud y participación hacia la institución.

9.- Actividades que se han emprendido para mejorar el proceso de enseñanza.

10.- Trabajo colegiado y colaborativo del personal docente.

11.- Aplicación de estrategias para mejorar el proceso de enseñanza

12.- Solución acertada de problemas por parte de los docentes y del director del plantel

13.- Capacidad de realizar análisis de la situación que prevalecen en la institución (auto evaluación de la escuela).

Apéndice G

Personal Docente y Directivos

Nombre	Gdo. que atiende	Edad	Preparación profesional	Función	Años de servicios	Observs.
Noé Ascona Figueroa		41	Lic. en Educ. Prim. (Titulado)	Director	21	
Francisca Pineda Vera		43	Profesora. Educ. Primaria	Aux. Técnico Pedagógico	23	
Maria Teresa Azcona Figueroa	1°A	43	Profesora. Educ. Primaria	Mtra. de gpo.	23	
Ofelina C. Zamora Flores	1°B	43	Profesora. Educ. Primaria	Mtra. de gpo.	21	
Anastasia Santiago Andrés	2°A	43	Profesora. Educ. Primaria	Mtra. de gpo.	23	
Antonio Franco Alonzo	2°B	43	Lic. en Educ. Prim. (Pasante)	Mtro. de gpo.	9	Perfil Bachillerato
Edilma Morelos Hernández	3°A	42	Profesora Educ. Primaria	Mtra. de gpo.	21	
Martha Jiménez Cayetano	3°B	30	Lic. en Educ. Prim. (Pasante)	Mtra. de gpo.	8	Perfil Bachillerato
Domitilo Santiago Andrés	4°A	48	Profesor. Educ. Primaria	Mtro. de gpo.	28	
Leonor Cruz López	4°B	42	Profesora. Educ. Primaria	Mtra. de gpo.	22	
Daniel Rosas Romero	5°A	44	Profesor en Educ. Primaria.	Mtro. de gpo.	25	
Godofredi Aguilar Toribio	5°B	32	Lic. en Educ. Prim. (Titulado)	Mtro. de gpo.	11	Perfil Bachillerato
Fausto Galeana Garrido	6°A	39	Lic. en Educ. Prim. (Titulado)	Mtro. de gpo.	19	
Dulcinia Ramírez Mijangos	6°B	43	Profesora. Educ. Primaria	Mtra. de gpo.	22	
Epifanio Hernández González		31	Lic. en Educ. Física	Maestro de Educ. Física	8	
PROMEDIO		40			18	

Fuente: Plantilla de Personal de la Escuela Primaria:” LUIS B. TOLEDO”