

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Universidad virtual



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY**

**“El proceso de Comunicación entre los actores
que conforman la Comunidad Educativa”**

**Tesis presentada como requisito para obtener el título
de Maestra en Administración de Instituciones Educativas**

Autora: Angelina del Refugio Benítez Rodríguez

Asesora: Ma. Guadalupe López Padilla

Guanajuato, Gto.

Noviembre 2005

**“El Proceso de Comunicación entre los actores
que conforman la Comunidad Educativa”**

Tesis presentada

por

Angelina del Refugio Benítez Rodríguez

ante la Universidad Virtual

del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

como requisito parcial para optar

por el título de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Noviembre 2005

Reconocimientos

A la maestra Guadalupe López Padilla

Por su gran apoyo en la realización de esta tesis.

Al personal docente y alumnos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Por ser parte de mi formación académica y desarrollo profesional.

A mis compañeros y amigos Virginia Correa Medina e Isidro Miguel Ríos

Por su gran apoyo y compañerismo en el desarrollo de diversos trabajos en el transcurso de la maestría.

A la Profesora Petra Chávez Méndez

Por haberme dado la oportunidad de desarrollar un proyecto de investigación en la escuela “Centro Educativo Piloto”

Dedicatorias

A mis padres:

Mariano Benítez y Aída Rodríguez quienes siempre me brindaron la oportunidad de superarme profesionalmente.

A mi esposo:

José Luis Flores por su gran apoyo y comprensión durante el trayecto de la maestría.

A mi hija:

Aída del Refugio por ser el motor que me impulsa cada día a seguir adelante.

A mis hermanos: Con mucho cariño

Francisco	Guadalupe
Mariano	Claudia del Refugio
Abraham	Jocabeth del Refugio
Barlaham	Lourdes del Refugio
Antonio	Jezabel del Refugio
Isnardo	
Rubén	

De una manera muy especial a mis hermanas Claudia, a quien recuerdo con mucho cariño y admiración y a Lourdes por su apoyo incondicional.

A Claudia, Isabel, Aída y Maite quienes me han contagiado de una gran fortaleza para salir adelante.

A mis sobrinas y sobrinos a quienes quiero mucho.

El proceso de comunicación entre los diferentes actores que conforman la Comunidad Educativa

Resumen

El presente trabajo constituye un informe del proceso de investigación con estudio de casos de una escuela primaria pública de la ciudad de Guanajuato, con el propósito de obtener información útil para la toma de decisiones que sirva para impulsar procesos de mejora en la institución. El estudio se realizó con base en la información encontrada como resultado de la aplicación de diferentes instrumentos a una muestra de alumnos, padres de familia, profesores y directivos del plantel y otra obtenida a partir del análisis documental de instrumentos de planeación (proyecto educativo escolar) y asistencia a reuniones de órgano colegiado y de padres de familia así como entrevistas realizadas con la directora del plantel. Una vez analizada la información permitió caracterizar algunos elementos organizacionales y la elaboración de inferencias que permitieron desarrollar algunas conclusiones respecto a la importancia del proceso de comunicación y recomendaciones para reorientar algunos aspectos de vinculación con los padres de familia particularmente.

Introducción

Hablar de comunicación en un contexto educativo implica conocer la importancia que ésta ofrece, de que las personas puedan verse, compartir ideas, sentimientos y la posibilidad de una expansión de un dialogo adecuado a través de una relación armónica y efectiva entre los emisores y receptores de un mensaje dentro de una comunidad educativa. En este documento se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de una investigación con estudio de casos en una escuela primaria del estado de Guanajuato llamada “Centro Educacional Piloto” lo cual permitió obtener información detallada sobre el proceso de comunicación que se lleva a cabo en la institución.

Aunado al resumen, que presenta de manera muy general la finalidad de este trabajo de investigación y los resultados obtenidos, el reporte se encuentra organizado en seis capítulos, el primero de los cuales presenta la temática del caso, la hipótesis, los objetivos generales y específicos, así como la justificación y beneficios esperados de este trabajo. El segundo capítulo presenta una información teórica sobre los aspectos más relevantes que se consideran para este trabajo como lo son, conceptos de la administración y su importancia en la aplicación de practicas administrativas, la comunicación, los roles que tienen los diversos actores que conforman la comunidad educativa y el concepto de ésta, la importancia de la participación social y la calidad educativa. El tercer capítulo muestra una descripción de la escuela y el contexto de la investigación donde se presentan los temas de interés general así como las preguntas de investigación. El capítulo cuatro describe la metodología utilizada para el desarrollo de

la investigación, los instrumentos que se aplicaron, la muestra y los procedimientos establecidos para la obtención de los resultados. El capítulo cinco presenta los resultados obtenidos de cada uno de los instrumentos aplicados de cada actor participante y de las diversas estrategias de obtención de información, de igual manera los hallazgos encontrados derivados de un análisis y triangulación correspondiente. En el capítulo seis se presentan un conjunto de conclusiones y recomendaciones que se generaron a través del análisis de los resultados. En el apartado final se citan las referencias bibliográficas que se consultaron para dar soporte a la investigación, los anexos en donde están incluidos los instrumentos diseñados, tablas de resultados y la carta de consentimiento formal por parte de la escuela.

Índice

Resumen	iv
Introducción	v
Capítulo 1: Presentación de la temática del caso	1
Practica Administrativa	1
Presentación del caso	3
Hipótesis	4
Objetivos	5
General	5
Específicos	5
Justificación	5
Delimitación del estudio	6
Beneficios esperados	7
Capítulo 2: Fundamentación Teórica	8
Administración	8
Evaluación institucional	9
Comunicación	11
El proceso de comunicación	12
Comunidad Educativa	14
Integrantes de la comunidad educativa y sus funciones	16
Participación Social	16
Calidad Educativa	16
Los problemas de la escuela	18
La calidad requiere liderazgo	19

Capítulo 3: Descripción contextual	21
Descripción de la institución educativa	21
Contexto de la Investigación	23
Temas centrales	26
Preguntas de investigación	27
Capítulo 4: Descripción Metodológica	28
Fases de desarrollo	29
Enfoque de estudio	31
Instrumentos	31
Muestra	33
Procedimientos	34
Capítulo 5: Presentación y análisis de resultados	38
Resultados de alumnos	39
Resultados de padres de familia	45
Resultados de docentes	50
Observación documental y de participación estructurada	55
Entrevista no estructurada a la directora	59
Análisis de los resultados	61
Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones	65
Redacción del Caso	73
Referencias Bibliográficas	79
Anexos	81
Currículum Vitae	98

Índice de tablas y figuras

Figura 1. Proceso de comunicación	11
Gráfico 1. Comunicación con maestros-alumnos	42
Gráfico 2. Comunicación con padres-alumnos	43
Gráfico 3. Trabajo en equipo -alumnos	44
Gráfico 4. Comunicación con maestros-padres de familia	47
Gráfico 5. Comunicación con hijos-padres de familia	49
Gráfico 6. Comunicación con padres-docentes	52
Gráfico 7. Comunicación general docentes	54
Tabla 1. Fases generales para el desarrollo de la investigación	30
Tabla 2. Muestra concentrada	36
Tabla 3. Concentrado de promedios por grado de cuestionario aplicado a alumnos	45
Tabla 4. Concentrado de promedios por grado de cuestionario aplicado a padres de familia	50
Tabla 5. Concentrado de promedios por grado de cuestionario aplicado a docentes	55

Capítulo 1

Presentación de la temática del caso

Práctica administrativa

“La Administración es la coordinación de los recursos humanos y materiales encaminados hacia el logro de objetivos organizacionales de manera que resulte aceptable para la sociedad en general.” Duncan, (2000, p. 24)

Uno de los secretos mejor guardados en la administración de acuerdo a Drucker (1986), es que la primera aplicación sistemática de los principios de la teoría administrativa no ocurrió en la empresa privada, sino en el sector público.

Administración un punto de vista funcional. Henry Fayol, (1949) estableció la primera representación integral de los gerentes con base en las funciones que desempeñan: planeación, organización, dirección y control.

Administración desde el punto de vista educativo se puede contrastar con el rol del gerente con el de él director al dirigir una escuela.

Dentro de las practicas administrativas que se pueden aplicar en una institución se pueden considerar varias, para el presente trabajo se analizará la de la evaluación institucional.

La evaluación educativa es un tema amplio y en cierto modo algo complejo y según su objeto de estudio puede clasificarse como evaluación de aprendizajes,

evaluación del proceso enseñanza aprendizaje, evaluación curricular, institucional y por último evaluación de la evaluación también llamada meta evaluación (Valenzuela 2003).

Cualquiera de las anteriores puede apoyarse y cruzarse con otros enfoques que tienen que ver con el tiempo de aplicación, con la emisión de juicios y con el carácter u orientación de la misma, por lo que podría considerarse una evaluación diagnóstica, formativa o sumativa según el tiempo de aplicación con respecto al objeto de estudio; basada en criterios o por norma de referencia según los referentes que se tomen para la emisión de juicios y; para la toma de decisiones, la investigación o la apreciación de méritos o valores de las acciones o proyectos emprendidos subrayando el propósito y orientación de la misma evaluación (Valenzuela 2003).

Por la importancia que tiene la metodología que se utilizó para este trabajo es importante conocer en que consiste el caso desde su concepto y como éste es aplicado dentro de la investigación.

“Un caso es una relación escrita que describe una situación, descripción de un problema o situación real que enfrenta una persona en una organización y que involucra una decisión, un desafío o una oportunidad”. Es una metodología que permite identificar, analizar, resolver un caso, documentar y registrar todo lo concerniente a él y la manera de resolverlo, dando la oportunidad a quien aprende de situarse de manera teórica y práctica en el campo de trabajo de manera profesional. Leenders, (p.3)

Según su objeto de estudio hay diferentes posibilidades de estudios de casos de acuerdo a Stake (1999):

... cuando un profesor decide estudiar a un alumno en dificultades, cuando se siente curiosidad por unos determinados procedimientos, o cuando se asume la responsabilidad de evaluar un programa. El caso viene dado. No interesa que con su estudio, se aprenda sobre otros casos o sobre algún problema general, sino por que se necesita aprender sobre ese caso particular, se tiene un interés intrínseco en el caso y se denomina como su nombre lo dice estudio intrínseco de casos. (p. 16)

El estudio instrumental de casos, éste se refiere a cuestiones que se deben investigar, una necesidad de comprensión general y se considera que se puede entender la cuestión mediante el estudio de un caso particular. Stake, (1999).

El estudio colectivo de casos, éste se refiere cuando se eligen varias instituciones, grupos, etc., como objetos de estudio.

Presentación del caso

Para este trabajo el caso fue “ **El proceso de comunicación entre los actores que conforman la Comunidad Educativa**”.

El presente trabajo muestra un estudio instrumental de caso, tanto de interés para el campo educativo como administrativo, además representa un ejemplo de la administración y gestión del cambio educativo ya que describe el proceso por el cual ha pasado y sigue pasando la institución en la implementación de modelos educativos innovadores que permiten a la institución aplicar modelos efectivos de gestión.

Los actores a los que se refiere en este trabajo son: alumnos, maestros, directivos, padres de familia, el personal administrativo y de servicio y agentes de la comunidad civil comprometidos con la educación.

Respecto al proceso de comunicación referido es como su nombre lo indica, la comunicación que se presenta entre la escuela con los padres de familia y entre sí, los profesores con relación a los alumnos así como la comunicación organizacional que se da en la institución donde en éste apartado, se hará énfasis en el tipo de liderazgo que ejerce la directora de la institución.

Hipótesis

El caso que se desarrolló deriva de una problemática identificada en la escuela, como resultados de una aplicación de un proyecto de evaluación institucional en donde el proceso de comunicación que se ha venido dando en la institución no le ha permitido una vinculación eficiente con los padres de familia, docentes y alumnos en general y por lo tanto el logro de metas y resultados plasmados en su proyecto educativo escolar no ha sido del todo favorable, con base en esta problemática se formuló la siguiente hipótesis:

“La comunicación entre los diversos actores que conforman la comunidad educativa mejoró con base en la aplicación de nuevas estrategias generadas a partir de las recomendaciones vertidas en el documento de evaluación institucional aplicado en noviembre del 2003”.

Objetivo General

Evaluar el proceso de comunicación en la escuela “Centro Educacional Piloto” entre los diferentes actores que conforman la comunidad educativa, para verificar los cambios ocurridos después de la aplicación de un proyecto de evaluación institucional en el 2003.

Objetivos específicos

1. Identificar fortalezas y debilidades en el proceso de comunicación entre los diversos actores que conforman la comunidad educativa.
2. Proporcionar herramientas y/o estrategias que permitan mejorar el proceso de comunicación entre los diversos actores que conforman la comunidad educativa.

Justificación

El presente trabajo de investigación se considera conveniente por lo siguiente:

- ✓ Proporcionará información sustentada a la directora, en resultados derivados de la aplicación de diversas herramientas, que le servirá de guía en la toma de decisiones para el desarrollo y orientación de su proyecto educativo escolar.
- ✓ A los padres de familia les permitirá conocer cuál es la opinión de manera general de lo que opinan sus hijos respecto al apoyo que les brindan.
- ✓ Al órgano colegiado escolar les permitirá conocer sus fortalezas y debilidades y de que manera pueden estar contribuyendo a lograr los objetivos y metas que

tienen planteados en los diferentes ámbitos de competencia dentro de un documento rector denominado proyecto educativo escolar.

- ✓ Los resultados permitirán presentarse y comentarse en comunidad, lo cual puede ayudar a promover y desarrollar nuevas estrategias de trabajo conjuntas.
- ✓ Tiene una utilidad metodológica ya que puede ayudar a crear nuevos instrumentos en la recolección y análisis de datos así como a la definición de conceptos que puedan ser aplicados en su contexto.

Delimitación de la investigación

El proyecto de investigación se realizó en un período de 9 meses comprendido de enero a septiembre del 2005.

Los recursos financieros no fueron una limitante que haya intervenido para el no poder desarrollar las actividades de investigación correspondientes. Dichos gastos erogados fueron mínimos debido a la cercanía de la escuela donde se realizó la investigación, los recursos materiales que se utilizaron fueron pocos, solo se requirieron material de oficina y equipo de computo, así como el uso de vehículo para el traslado a las visitas de la escuela.

Beneficios esperados

Mostrar que una organización podrá cumplir su cometido de convertirse en herramienta de mejora social siempre y cuando vea a la comunicación como un medio para alinear su propósito fundamental o misión con su funcionamiento operativo.

Aportar elementos que permitan clarificar el rol de cada uno de los actores en sus niveles de competencia.

Demostrar que la metodología llevada a cabo, si bien no soluciona problemas si permite proporcionar herramientas y estrategias de aplicación para la mejora.

Redactar un caso que pueda ser de utilidad para otras escuelas en la aplicación de cualquier práctica administrativa.

Capítulo 2

Fundamentación Teórica

En este capítulo el lector encontrará conceptos y elementos que se consideraron necesarios para abordar algunos puntos que por la naturaleza del tema sirven para fundamentar algunas conclusiones y recomendaciones vertidas en este documento.

La administración

Es importante mencionar algunos conceptos y la importancia de la administración, que en el presente trabajo es de utilidad para fundamentar algunas ideas plasmadas.

Dentro de los principales pioneros de la administración, encontramos a los siguientes, los cuales definen a la administración como: (<http://www.monografias.com>)

1. - Henry Sisk Mario

Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos

2. - José A. Fernández Arena

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo coordinado.

3. - George R. Terry

Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

Existen varios autores como definiciones de la administración, pero se consideran estas tres, ya que permitirán identificar factores que son de suma importancia en el desarrollo del presente trabajo ya que nos habla sobre la importancia que tiene la coordinación y el seguimiento de las diferentes acciones o procesos que persigue toda organización sea pública o privada y para la escuela es importante hacer un uso adecuado de esta ciencia ó disciplina como algunos autores la consideran

La administración es sumamente importante ya que resulta innegable la trascendencia que tiene en la vida del ser humano. Debido a su universalidad se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, simplifica el trabajo al establecer métodos y procedimientos y contribuye al bienestar de la comunidad ya que proporciona lineamientos para optimizar los recursos y mejorar las relaciones humanas.

Evaluación institucional

La evaluación es un termino de frecuente uso en nuestra vida diaria, y más para aquellas personas que nos dedicamos a la educación, al hablar sobre “evaluación institucional” es importante mencionar que este elemento surge dentro de algún ambiente escolar (Valenzuela 2003).

Para describir el término de evaluación, se encuentran varias acepciones que se suelen identificar con fines diferentes como por ejemplo estimar, apreciar, valorar, enjuiciar, controlar, fiscalizar, etc.

Con cualquier acepción que se identifique a la evaluación siempre estará presente la persona humana.

Antes de retomar la definición de evaluación institucional, que como ya se mencionó, ésta surge dentro de un ambiente escolar, es importante referir sobre el término de evaluación educativa como “ un proceso y como un producto que nos permita estimar el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado” (Valenzuela 2003, p. 2).

“**Evaluación de instituciones educativas** es un tipo de evaluación en el que se determina la efectividad y eficiencia de una institución educativa, como centro de trabajo y prestadora de servicios a la sociedad ” (Valenzuela 2003, p. 3).

Evaluación Institucional en el trabajo que se desarrolló fue entendido como una oportunidad de conocer fortalezas y debilidades en la escuela para que sirviera de guía en la toma de decisiones.

Y por la importancia de la metodología utilizada para este trabajo es importante abordar lo referente al caso; se mencionan algunos antecedentes, éste método se comienza a utilizar en Harvard, en el programa de derecho, hacia 1914, éste pretendía que los alumnos de leyes buscaran la solución a una historia concreta y la defendieran. Y es hasta 1953 cuando el método se consolida como una metodología docente, a otros campos. La relación que existe entre el caso con la escuela es considerada desde hace

mucho tiempo ya que la palabra caso en su sentido amplio se ha utilizado en forma de ejemplo o problema práctico (Vicerrectoría Académica, ITESM).

Comunicación

Por la importancia del tema del caso desarrollado se considera conveniente proporcionar una definición de comunicación para considerarla en el presente trabajo de investigación.

“Comunicación es la acción y el efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene; hacerle saber alguna cosa, consultar con otros un asunto, tomando su parecer (Real Academia Española, 2001).

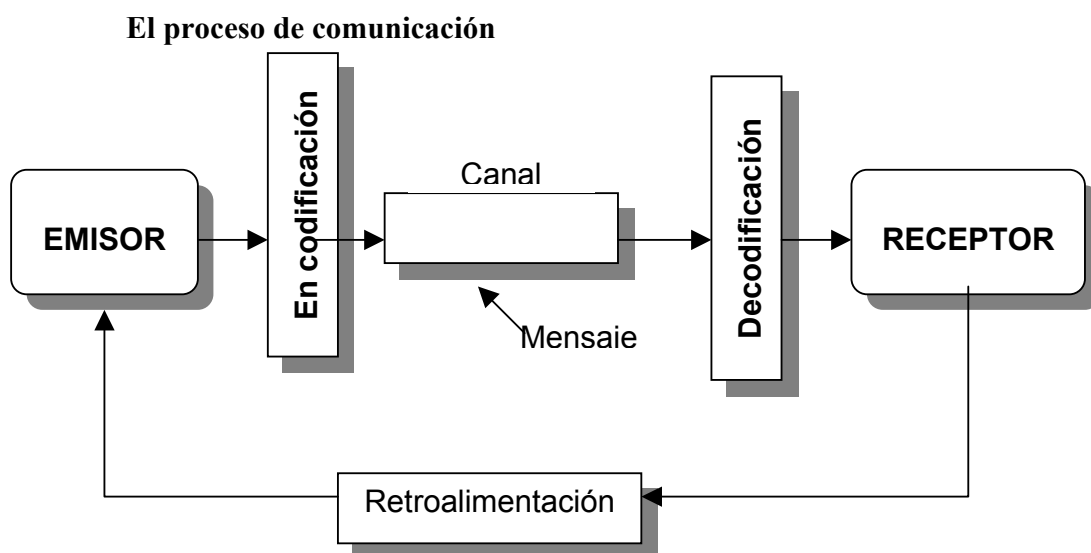


Figura 1 El proceso de comunicación

El proceso de comunicación en su forma más simple:

Emisor: Es el agente que genera la salida de mensaje, el hacedor de las formas expresivas, puede ser una persona, grupo, institución u organización. Su papel es muy importante dentro del proceso comunicacional, ya que es él quien establece la relación, al compartir una serie de informaciones.

Receptor: La precisión de los rasgos del receptor, al igual que en el caso del emisor, es una tarea sumamente amplia. Bástenos con decir que este es el agente, grupo, organismo o institución que es capaz de percibir el mensaje, decodificarlo y asignarle significación mediante un proceso similar al del emisor, pero a la inversa.

Mensaje: Llamamos mensaje a lo que quiere expresar, al contenido, al objeto de la comunicación. Es todo aquello que el emisor practica al receptor. Este producto físico creado por el emisor puede manifestarse a través de múltiples formas: discurso oral, escrito, gesto, foto, cuadro, escultura, etc.

El proceso de comunicación para el presente estudio se puede interpretar de la siguiente manera.

Emisor : este rol lo juegan tanto padres de familia, como docentes en el desarrollo del proceso educativo y de una manera sumamente importante la directora del plantel en diferentes ámbitos con todos los actores que conforman la comunidad educativa.

Mensaje: es la forma en que los alumnos reciben sus clases, como se comunican con sus padres en el apoyo de sus tareas principalmente.

Receptor: dependiendo del rol que estén jugando en el proceso estos, en el aula son los alumnos y en las reuniones tanto de órgano colegiado como de padres de familia los receptores son los docentes y padres de familia respectivamente.

Eje fundamental del proceso de comunicación es la retroalimentación, considerada ésta como la respuesta positiva o negativa sobre el diálogo que se haya estructurado. Una característica importante del proceso de retroalimentación es que ésta debe ser oportuna y clara, donde se manifiesta la situación, la tarea, la acción y resultado como ejemplo se puede citar el siguiente, la directora comenta:

-Maestro Juan el día de ayer en la reunión de órgano colegiado, cuando usted expuso su reporte de asistencia no-tenía la información suficiente que se solicitó ya que no siguió los lineamientos indicados en el formato de presentación; por lo tanto a la hora de tomarlo como base para la integración de estadísticas, no fue de utilidad le pido de favor reconsiderar los formatos establecidos.

Gracias.

Situación: reunión de ayer.

Tarea. exposición de reporte de asistencias.

Acción: omisión de lineamientos establecidos.

Resultado: utilidad de la información.

Haciendo uso de una retroalimentación efectiva, al docente le puede quedar muy claro el mensaje y puede atender de manera eficiente la recomendación.

La comunicación inicia con un par de preguntas a quien recibe el impacto de nuestro trabajo: ¿qué necesitas de mí y qué esperas que pueda hacer por ti?

Una organización que no adopta un plan general de comunicación difícilmente conseguirá crear un ambiente de información lo suficientemente rico como para que cada nivel jerárquico, área funcional, equipo y colaborador tenga una idea clara de lo que la propia organización quiere lograr como colectividad y el papel de cada una de estas instancias e individualidades en dicho esfuerzo comunitario.

Comunidad educativa

Para entender lo que es una “comunidad educativa ” se hace necesario precisar que es una comunidad y que características fundamentales la constituyen. Luego es necesario abordar lo que significa “educativa” de acuerdo a Picasso (1995, p.21).

La “comunidad” es una sociedad de personas que viven unidas, que tienen los mismos intereses, persiguen iguales fines y siguen las mismas reglas. No cualquier grupo se considera comunidad ésta tiene exigencias sociales. ¿qué es lo educativo de una comunidad? Pretender desentrañar el significado de lo “educativo” implica abordar el de la educación, en donde se dice que es la actualización de la posibilidad de perfeccionamiento que tiene el hombre de ir llegando a la plenitud progresiva de su ser, mediante una estimulación extrínseca a él que lo ayude a poner en movimiento su dinamismo perfectivo que va de adentro hacia fuera. Por eso la educación es un proceso interior que debe ser desarrollado por él mismo “sujeto educativo” mencionando lo anterior se puede concluir que la “comunidad educativa” se entiende como el conjunto de personas que libremente y conscientes de los mismos ideales, con sentido de corresponsabilidad, dentro de un ambiente familiar de amor y amistad, se comprometen a trabajar en común, en el servicio educativo para lograr la maduración humana de todos sus miembros, promoviendo los valores de la comunión de personas y de la participación a través de la colaboración corresponsable, la solidaridad y la subsidiariedad.

De acuerdo a lo plasmado con anterioridad y para el desarrollo del presente trabajo se consideró el concepto de la comunidad educativa como ese conjunto de

personas que interactúan en la escuela por un beneficio en común, a través de una corresponsabilidad de acuerdo al ámbito de competencia de cada uno de los actores que la conforman.

Integrantes de la comunidad educativa y sus funciones

Dentro de los actores principales unidos en dialogo y corresponsabilidad en el proceso educativo que se abordaron para este trabajo se consideran los siguientes:

Los alumnos, los directivos, los maestros, los padres de familia, el personal administrativo y de servicios.

Si la labor educativa es un servicio que requiere de la responsabilidad y el enriquecimiento de todos sus miembros en el que cada quien realiza sus propias funciones. Picaso (1995, p. 26-27) lo manifiesta de la siguiente manera:

Ante todo, y al centro, esta la **comunidad de alumnos**, animada por los educadores, que participan con entusiasmo en la comunidad educativa, tomando conciencia de que son los protagonistas de su propio proceso de desarrollo humano y colaborando gradual y responsablemente en su proyecto educativo. Caracterizan ellos mismos el ambiente escolar con su iniciativa creadora, su decisión, su acción y colaboración como factores indispensables.

Los directivos están en el origen de este proceso de maduración global y aseguran la identidad de la educación, siendo el núcleo central animador en la construcción de la comunidad educativa, desde el interior de la misma. Están comprometidos en un particular servicio de amor entre los jóvenes. Con su ejemplo y con sus competencias promueven la colaboración, la participación de los demás miembros de la comunidad y el crecimiento de todos en la responsabilidad común.

Los maestros pueden encargarse de funciones administrativas, de la animación de los comités de aula, de los comités de la escuela y de otras actividades formativas.

Los padres de familia participan corresponsablemente y con entusiasmo en la formación de la comunidad educativa y en el proyecto educativo, creando en sus propios hogares el ambiente adecuado para realizar la gradual asimilación de los objetivos que están a la base del proyecto educativo, conscientes de que ellos son los principales responsables de la educación de sus hijos.

El personal administrativo y de servicio todos ellos trabajan unidos en dialogo y corresponsabilidad, según los diversos niveles, en todas las facetas del trabajo educativo,

desarrollando sus actividades siempre en ambiente de familia, con un compromiso personal y no individualista.

Participación social

Como parte importante para el estudio se considera necesario hablar sobre algunas consideraciones teóricas sobre la participación social.

Participar significa tomar conciencia, convertirse uno mismo como parte de una organización, influir en las decisiones, compartir algo con alguien o por lo menos hacer saber a otros sobre alguna noticia ya que cuando las personas están informadas se encuentran en posibilidad de emitir sus opiniones respecto a lo conocido.

Respecto a la participación que debe haber dentro de una comunidad educativa es sumamente importante el rol que juega la participación social como tal y de acuerdo a Juan Arenas, (2001, p.3-4) resume lo siguiente.

La participación social en la educación es un derecho de la persona a intervenir y dirigir su propia vida.

No puede el educando ser relegado a un estado de minoría de edad y de invalidez psicológica y social en su propia educación.

La participación social en la educación alimenta el entusiasmo; renueva la imaginación y la creatividad, entrena las habilidades personales y dinamiza el esfuerzo para ejecutar las propias actividades y lograr adquirir la experiencia en la acción.

La participación educativa es una genuina expresión de comunicación y corresponsabilidad.

Calidad educativa

Hablar sobre la calidad educativa es un tema complejo, de acuerdo a un estudio de investigación Silvy Schmelkes (1995, p.7) manifiesta “la calidad educativa no

tendría sentido si no fuera por sus objetivos respecto a la sociedad en la que se encuentra inserta. Es el objetivo externo el que le da significado a toda empresa que educa”

A lo largo de la historia de la educación, al sistema educativo en su totalidad se le han pedido muchas cosas que a veces resultan alejadas de su quehacer específico.

Al igual que en el proceso de comunicación hablando de calidad se identifica esos actores principales, donde se les considera como beneficiarios y la premisa fundamental de la calidad es centrar los procesos en la satisfacción de los beneficiarios, en la educación se puede asumir que los beneficiarios principales son los alumnos ya que estos son los receptores activos y participantes de todo esfuerzo educativo.

Pero es también importante mencionar que los padres de familia son beneficiarios del quehacer de la escuela. Son ellos quienes tienen la tutela sobre los hijos menores de edad, quienes deciden enviar a sus hijos a la escuela y en casos cuando es posible deciden mandarlos a escuelas particulares. Pero por que es importante hablar de los padres como beneficiarios, porque ellos tienen una gran contribución y corresponsabilidad con el proceso educativo de sus hijos, de ellos depende en gran medida que los alumnos asistan a la escuela, lleguen puntuales, cuenten con lo necesario para poder aprender y además son ellos quienes ejercen la demanda sobre la escuela y exigen a las autoridades educativas su adecuado funcionamiento.

De acuerdo a Silvia Schmelkes (1995), no puede iniciarse un movimiento hacia la mejora si no se reconoce que existen problemas. Todo impulso por mejorar comienza por este paso. Sin embargo reconocer que existen problemas no es suficiente. Es

necesario tomar la decisión de que se tiene que hacer algo al respecto. Si la decisión es de una persona o de un grupo de personas, es necesario convencer a los demás.

De esta naturaleza en forma aislada: es necesario que el trabajo sea de todos; que el objetivo central no sea el beneficio personal sino el mejoramiento de la organización para que pueda cumplir mejor con su objetivo. Ello significa, en muchas ocasiones, un cambio radical en la forma de relacionarnos.

Los problemas de la escuela

De acuerdo a los problemas identificados en una escuela se hace mención de los que se consideran relevante para el desarrollo de este estudio. Schmelkes (1995, p.19)

La falta de disciplina. Es muy común que los maestros señalen como uno de los problemas fundamentales a los que se enfrentan, la falta de disciplina de sus alumnos. Es conveniente señalar que en general hay falta de disciplina en un grupo de alumnos cuando ocurre una de dos cosas, o la combinación de ambas: (a) cuando la escuela como organización no tiene disciplina –cuando no hay reglamentación, o cuando habiéndolos, estos no se cumplen; cuando el funcionamiento escolar es errático; cuando las sanciones se aplican en forma subjetiva o arbitraria.- Y (b) cuando no está ocurriendo un proceso de aprendizaje. Los niños en general son felices cuando aprenden. Su curiosidad y su capacidad de asombro es enorme. Se aburren cuando no están aprendiendo. Y cuando se aburren, se indisciplinan. Ambas causas apuntan a la presencia de otros problemas que deben ser analizados y solucionados para resolver de raíz el problema de la falta de disciplina.

Las relaciones con la comunidad. Las reuniones con los padres de familia se reducen al mínimo estipulado por los reglamentos. Se solicita la participación de los mismos cuando se requiere algún apoyo en los procesos de aprendizajes de sus hijos. El personal en general conoce poco los problemas de la comunidad en la que labora y menos aún los problemas específicos de las familias de sus alumnos.

Las relaciones entre el personal de la escuela. Cuando el personal de una escuela labora en forma comparativa, la calidad de sus resultados es notoriamente superior a la de escuelas en condiciones similares.

Los problemas de la escuela pueden ser varios, con relación a lo que se mencionó con anterioridad se coincide con algunas de las problemáticas identificadas en el estudio de investigación de acuerdo a los actores principales que conforman la comunidad educativa, sin embargo lo importante no es solo encontrarlos, sino que puedan identificarse sus causas principales y atacar de raíz para poder ir mejorando continuamente.

La calidad requiere liderazgo

El director debe ser líder, debe apoyar y estimular.

Se ha venido haciendo mención de los roles que juegan los diferentes actores dentro de una comunidad educativa y la importancia que juegan éstos en el desarrollo de su ámbito de competencia, pero de acuerdo a lo que expone Silvia Schelmkes, (1995) respecto al director, se coincide con que éste es el primero y mayormente comprometido con el propósito de mejorar.

Entre varias funciones que debe seguir el líder se mencionan solo algunas:

“El director debe ser capaz de desarrollar un plan, explicárselo a los maestros, entusiasmarlos para que ayuden a realizarlo, y al mismo tiempo mantener una presión coherente y constante sobre la escuela para que el plan se lleve a cabo” este papel se puede observar claramente en la elaboración y seguimiento del proyecto educativo escolar que se realiza en colegio escolar dirigido por la directora del plantel.

La directora se debe preocupar por la investigación como parte del diagnóstico de su proyecto educativo escolar, por su formación en el trabajo, por documentarse y conocer experiencias que han tenido éxito en otras escuelas similares.

Se puede resumir que la directora tiene dos funciones principales que son la de estimular y apoyar todo proceso de mejora y la segunda de monitorear y controlar el proceso.

Capítulo 3

Descripción contextual

En este capítulo, el lector encontrará las características generales de la institución en la cual se llevó a cabo el estudio de investigación, los temas centrales y las preguntas de investigación que permitieron la elaboración de instrumentos para obtención de la información necesaria para el desarrollo del objetivo general de la investigación.

Descripción de la institución educativa

Nombre de la institución educativa	Centro Educacional Piloto
Dirección y Teléfono	Cerro de la Mojonera s/n; Fraccionamiento Los Pinitos; Marfil, Gto. Tel: (014) 73 25335
Nombre y título del director o de la máxima autoridad en la institución	Profra. Petra Chávez Méndez Lic. En Educación Primaria (titulada) y Maestría concluida (sin título)
Nivel de estudios que ofrece	Educación Primaria
Tipo de institución	Pública
Nivel Socioeconómico promedio de los alumnos	Medio bajo
Años que tiene de fundada la institución	20 años (inició en 1985)
Algún otro dato significativo	Participa en el proyecto nacional denominado “Escuelas de Calidad” recibiendo apoyo económico para el desarrollo de su proyecto educativo escolar.

Breve historia de la institución: Con esta escuela “Centro Educativo Piloto” se inició en 1987, un proyecto para integrar un complejo educativo (oficial o de gobierno) que ofreciera desde preescolar hasta bachillerato, actualmente solo funciona bajo este esquema la primaria y la secundaria del mismo nombre; cada una tiene su director y hay un Coordinador general para ambas escuelas. La escuela primaria (a la que se dirige el proyecto de investigación), tiene una alta demanda de inscripción cada año, su matrícula se integra por alumnos que se desplazan (hasta una hora) desde colonias alejadas del centro educativo e incluso desde comunidades cercanas a la capital del estado, en este ciclo escolar cuenta con alrededor de 900 alumnos, con grupos desde 44 hasta 54 niños; es un edificio que cuenta con las aulas necesarias pero no tiene espacios comunes suficientes (por Ej. : sala de reuniones, sanitarios suficientes, áreas para deportes; etc). El edificio se encuentra en excelentes condiciones pero se ubica en un área sin casas habitadas; la mitad del personal tienen varios años en la institución; la otra mitad tiene uno o dos ciclos escolares. Cuenta con la participación muy comprometida de padres de familia. Actualmente participa en el “Proyecto Escuelas de Calidad” (PEC) y recibe un apoyo financiero considerable para realizar su proyecto educativo escolar; un programa de trabajo que incluye aspectos de infraestructura, equipamiento y capacitación, pero teniendo siempre como referencia los resultados de aprendizaje de los alumnos.

La institución elegida Escuela Primaria “Centro Educativo Piloto”, es una de las primarias más grandes de la ciudad y que de igual forma recibe mucha demanda, su plantilla esta integrada por la Directora, dos auxiliares, 18 docentes frente a grupo, dos

docentes de apoyo, dos docentes de educación física y 7 personas con funciones administrativas, sin embargo, parece enfrentar ciertos problemas de comunicación e información tanto entre sus docentes, como con los padres de familia.

Contexto de la investigación

La investigación se realizó con la aprobación del personal de la institución, con la entusiasta participación de los alumnos y con una participación muy comprometida de los padres de familia. Los resultados de la investigación se esperan por parte de la institución, como una herramienta que permita mejorar algunos aspectos de vinculación con la comunidad, de organización y gestión al interior de la institución.

La institución elegida arroja un buen nivel de factibilidad para aplicar una investigación con estudio de casos debido entre otras cuestiones, a la aplicación de un proyecto de evaluación institucional el ciclo anterior 2003-2004 que sirvió como documento de revisión, además de contar con la disposición por parte de la directora del plantel de dar su opinión de diversa índole así como la oportunidad de hacer visitas a la escuela a llevar a cabo la aplicación de las encuestas, asistir a reuniones de órgano colegiado, padres de familia como a las de consejo de participación social.

Previo a las recomendaciones vertidas en el documento de evaluación institucional es importante mencionar que sobre el aspecto de comunicación específicamente, se aplicó un cuestionario a cada uno de los actores que forman parte de la comunidad educativa y algunas de éstas preguntas fueron utilizadas de la misma

forma en los cuestionarios aplicados en el presente trabajo para poder encontrar si efectivamente hubo cambios en los resultados obtenidos.

Con base en los resultados del trabajo de evaluación aplicado en el 2003 se identificó un proceso de comunicación institucional con las siguientes características:

Los docentes y padres de familia tienen pocas oportunidades de aportar sus opiniones o sugerencias para mejorar el trabajo de la escuela.

La directora percibe una actitud pasiva en reuniones de órgano colegiado.

Los padres de familia reconocen su baja participación en reuniones convocadas por la escuela.

Las decisiones tomadas benefician a la escuela pero se dan de manera unilateral por parte de la directora.

La vinculación de la escuela con otras instancias u organismos de apoyo (gubernamentales y no gubernamentales) es estrecha, no así con los actores que conforman la comunidad educativa.

Los alumnos manifiestan que sus opiniones no son tomadas en cuenta tanto con sus padres como en el salón de clases.

Los alumnos manifiestan que existe poco interés de parte de sus padres en las mejoras de la escuela como en el apoyo de sus tareas.

De igual manera se hace mención de las recomendaciones vertidas en el trabajo de evaluación institucional aplicado en el ciclo escolar 2003-2004, es importante mencionarlas casi en su totalidad ya que por la importancia del caso, las que se presentan refieren aspectos de comunicación.

1. Es posible mejorar la vinculación de la comunidad educativa para incrementar los resultados, promoviendo más iniciativa de los padres de familia y en atención a las necesidades que los maestros manifiestan, incorporando en la estructura de la institución, mecanismos que tiendan a promover la comunicación y la vinculación de manera permanente entre estas dos instancias.
2. La incorporación de esfuerzos de participación de padres, propiciados por la dirección de la escuela y los propios profesores, particularmente en el proceso de comunicación de resultados educativos de los alumnos, puede convertirse en un factor para el mejoramiento del aprovechamiento escolar.
3. Es recomendable continuar los esfuerzos de fortalecimiento de equipos de trabajo con la participación de los padres de familia, especialmente con el involucramiento de ellos desde su propia iniciativa.
4. A fin de favorecer la comunicación profesional entre el personal de la institución se recomienda optimizar los espacios de trabajo colegiado, considerando del desarrollo de actividades como por ejemplo:
 - Intercambio de estrategias de trabajo grupal que a cada docente le han dado mejores resultados, se sugiere trabajar este tipo de actividades en pequeños equipos de docentes del mismo grado escolar.
 - Análisis de casos especiales de alumnos en los que el docente sienta que requiere del apoyo o las ideas y aportaciones de sus colegas para atenderlo de la mejor manera.

- Establecer estrategias de trabajo institucional con padres, para fortalecer la comunicación.
- Analizar los resultados de las distintas evaluaciones que se les aplican a los alumnos durante el ciclo escolar, con la finalidad de identificar oportunamente y de manera colegiada, los aspectos o temas que necesitan ser reforzados en cada grado o grupo.
- Se recomienda realizar una revisión periódica del Proyecto Educativo Escolar, con fines de evaluación y actualización a lo largo del ciclo escolar, de tal manera que este documento se convierta en el reflejo de trabajo organizacional y en la principal herramienta para su mejoramiento. Es recomendable documentar por escrito, el resultado de estas revisiones y los acuerdos que surjan al respecto, lo que dará a la institución un control preciso de los distintos momentos de la evaluación institucional.

Temas centrales

Dado el propósito general de la investigación sobre el proceso de comunicación en la comunidad educativa, se propuso la siguiente formulación de temas sobre los principales actores o destinatarios de la investigación, es decir, a la dirección del plantel, al colegiado de profesores y a los padres de familia principalmente, resaltando con ello que el estudio fue de utilidad para la toma de decisiones, pero también para la

investigación y a la evaluación del mérito del desarrollo y proceso educativo. Se tomaron como primer punto cuatro grandes campos de interés.

1. Comportamiento de los alumnos
2. Comunicación entre los trabajadores de la institución educativa
3. La forma en que la institución educativa funciona (tipo de liderazgo que se ejerce en la institución)
4. Participación social.

Preguntas de investigación

Al desarrollar las preguntas iniciales fue surgiendo lo que se denomina el enfoque progresivo, quedando las siguientes:

1. ¿Se manifiestan algunos cambios en el proceso de comunicación entre alumnos y maestros?
2. ¿La comunicación que se da entre los padres de familia con la escuela y con sus hijos se perciben mejoras de acuerdo a ciclos anteriores?
3. ¿Qué cambios se observan en la opinión que tiene el personal del ambiente laboral de su escuela?
4. ¿Qué cambios se observan en el tipo de liderazgo que se ejerce en la institución?(Esta pregunta se considera desde el punto de vista de los docentes y de la propia directora).

Capítulo 4

Descripción metodológica

Este capítulo describe de una forma muy específica cada fase y etapa que se desarrolló, los instrumentos utilizados para obtener la información, la muestra y la forma como se llevo a cabo toda la investigación a través de la metodología de casos.

Fases de desarrollo

Para el desarrollo del presente estudio de caso tiene como referencia principal el libro “Investigación con estudio de casos” (Stake, 1999), documento que presenta la metodología para llevar a cabo la investigación. Este libro lleva al lector de la mano en el proceso de investigación de cualquier caso a desarrollar. Es una herramienta esencial para que el lector tenga los elementos básicos para desarrollar casos utilizando la metodología con un respaldo aprobado.

“Un caso es una descripción de un problema o situación real que enfrenta una persona en una organización y que involucra una decisión, un desafío o una oportunidad. Es una metodología que permite identificar, analizar, resolver un caso, documentar y registrar todo lo concerniente a él y la manera de resolverlo, dando la oportunidad a quien aprende de situarse de manera teórica y práctica en el campo de trabajo de manera profesional” Leenders, (p.4)

Respecto a los criterios establecidos para el desarrollo de la investigación se trabajó con base a una propuesta que contempló actividades con productos específicos quedando estructurada de la siguiente manera.

Tabla 1. Fases generales para el desarrollo de la investigación

Acción a realizar	Periodo de realización
Diseño de la propuesta de investigación	Enero-febrero
Desarrollo de la investigación	Marzo-agosto
Recopilación de la información	Agosto-septiembre
Sistematización de la información	Septiembre
Elaboración de informe preliminar del caso	Octubre
Redacción final del caso	Octubre

La primera fase tuvo una duración de seis semanas y contempló desde la definición del caso, objetivos generales, marco teórico, método de recolección de datos, muestra y selección de instrumentos a utilizar.

Siguiendo la metodología propuesta por Stake (1999) de acuerdo a la selección del caso, se escogió uno donde la facilidad de abordarlo fuera extensa así como la indagación fuera bien acogida, y contar con actores dispuestos a dar su opinión sobre diversos materiales en sucio como para este caso fue la directora del plantel.

En el segundo apartado denominado Las preguntas de investigación donde se requiere de una organización conceptual, ideas que expresen la comprensión que se

necesita, puentes conceptuales que arranquen de lo que ya se conoce, estructuras cognitivas que guíen la recogida de datos se formularon los temas de interés que permitieron estructurar las observaciones, las entrevistas y la revisión de documentos.

La segunda fase consistió en ir haciendo los ajustes de la primera fase, se revisó la bibliografía, se diseñaron y elaboraron los instrumentos y su aplicación correspondiente en las fechas acordadas con la directora.

La tercera fase consistió propiamente en la recolección de datos de las diferentes herramientas utilizadas, con una duración aproximada de dos meses.

La cuarta fase consistió en sistematizar los resultados, su análisis de los mismos así como visitas a la escuela a verificar algunos datos y entrevistas con la directora.

Las dos últimas fases del desarrollo de la investigación básicamente consistieron en ir redactando el informe preliminar y final del caso, resultado de la investigación realizada.

Después de identificar la institución susceptible de investigación y obtener el consentimiento formal y por escrito por parte de la responsable del plantel, se presentó el objetivo de la investigación que a continuación se menciona. Anexo 1

Evaluar el proceso de comunicación en la escuela “Centro Educativo Piloto” entre los diferentes actores que conforman la comunidad educativa, para verificar los cambios ocurridos después de la aplicación de un proyecto de evaluación institucional en el 2003.

Enfoque del estudio

El método que se siguió fue el de investigación con estudio de casos en donde como toda investigación depende de la interpretación para el desarrollo del caso como lo plantea Stake (1999 p. 45) “Los modelos cualitativos habituales requieren que las personas más responsables de las interpretaciones estén en el trabajo de campo, haciendo observaciones, emitiendo juicios subjetivos, analizando y resumiendo, a la vez que se dan cuenta de su propia conciencia”.

Para la interpretación del caso se considero el modelo cualitativo ya que por sus características es la que permite estudiar con mayor flexibilidad y desde diferentes aspectos el problema definido. De acuerdo con Stake (1999, p.46), “la función de la investigación no es necesariamente la de trazar el mapa y conquistar el mundo”... de los estudios de casos se esperan “descripciones abiertas”, comprensión mediante la experiencia” y “realidades múltiples” y eso es lo que precisamente lo que se pretende con el desarrollo de este trabajo.

Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron reportes institucionales que maneja el propio centro escolar tales como el proyecto educativo escolar, cuestionarios específicos para la valoración de opinión de padres, maestros y alumnos, consistentes en encuestas con respuestas de opción múltiple de carácter ordinal utilizando una escala tipo likert. La encuesta dirigida a docentes, así como la de padres de familia tuvo un carácter de auto aplicación y fueron respondidas en el centro escolar y en sus casas respectivamente.

Las preguntas que sirvieron de base para el diseño y elaboración de cuestionarios y entrevistas fueron las siguientes, que como ya se mencionó tuvieron un enfoque progresivo, ya que como se iba desarrollando la investigación las preguntas iniciales fueron perdiendo sentido.

1. ¿Se manifiestan algunos cambios en el proceso de comunicación entre alumnos y maestros?
2. ¿La comunicación que se da entre los padres de familia con la escuela y con sus hijos se perciben mejoras de acuerdo a ciclos anteriores?
3. ¿Qué cambios se observan en la opinión que tiene el personal del ambiente laboral de su escuela?
4. ¿Qué cambios se observan en el tipo de liderazgo que se ejerce en la institución?(Esta pregunta se considera desde el punto de vista de los docentes y de la propia directora).

El cuestionario para alumnos contó con una serie de preguntas considerando tres variables. Trabajo en equipo, comunicación con maestros y comunicación con padres de familia. Anexo 2.

El cuestionario para padres de familia a diferencia de los anteriores, constó solo de dos variables que fueron comunicación con el maestro y comunicación con sus hijos. Anexo 3.

El cuestionario para docentes constó de tres variables. Trabajo en equipo, comunicación con los padres y comunicación de manera general. Anexo 4

Entrevista semi estructurada con la directora del plantel. La entrevista con la directora del plantel que sirvió de base para triangulación de algunos datos que se pudieron observar en la reunión con padres de familia y en la reunión de órgano colegiado. Anexo 5

Guía de observación que sirvió para llevar a cabo la observación propiamente en la asistencia en reuniones de órgano colegiado, padres de familia y visitas a la escuela. Anexo 6

Muestra

De acuerdo con Ruiz Olabuénaga (1999), mientras que en los análisis cuantitativos se requiere de un trabajo muy cuidadoso en la selección de la muestra porque de ello depende en gran medida la confiabilidad y validez del estudio, los análisis de tipo cualitativo se centran más en la importancia de profundizar sobre el tema de estudio y deja en segundo plano la importancia de la muestra aunque esto reduzca la posibilidad de generalizar los resultados. Esto se compensa con la importancia que se otorga al procedimiento para la recolección de datos y la postura ante los aspectos de análisis. Las características de la muestra permitieron la aplicación de un “muestreo estratificado” que, de acuerdo con Valenzuela (2003, p. 55) “consiste en dividir a la población en estratos (categorías, clases, tipos, grupos) de acuerdo con características comunes a las unidades que forman cada uno de estos”.

Por la forma de selección de la muestra para el desarrollo de la investigación propuesta, se utilizó el “muestreo intencional” ya que es de mayor utilidad para el caso

pues no es necesario obedecer a reglas fijas, ni específica de antemano el número de unidades a seleccionar.

En este trabajo, se requirió la participación de docentes, directora, alumnos y padres de familia. A pesar de que el muestreo intencional no especifica de antemano el número de unidades a utilizar (Ruiz Olabuénaga, 1999, p. 66), es conveniente acotar el universo de estudio con el objetivo de evitar la saturación de información y disminuir la complejidad en el análisis e interpretación de los datos de tal manera que se estableció la muestra de un 10% de alumnos y padres de familia y en cuanto a los docentes fue censal.

Procedimientos

Como primer punto se definió el caso, se formularon temas de interés general que a través de diferentes procedimientos se pudo llevar a cabo una triangulación después de haber llevado a cabo observación directa en reuniones de órgano colegiado, de padres de familia, visita a grupos, aplicación de instrumentos, observación documental y la puesta en marcha de entrevistas no estructuradas con la directora del plantel. A continuación se menciona con más detalle como se llevo a cabo la aplicación en primer lugar respecto a la muestra seleccionada.

En el caso de los alumnos, fue de carácter dirigido y se aplicaron los instrumentos de manera personal. Se fueron llamando 5 alumnos de cada grado y grupo a un salón que la directora del plantel designó, dándoles las instrucciones de manera verbal para lograr una comprensión clara de los cuestionarios y evitar interpretaciones

diferentes a lo que se les preguntaba particularmente en los niños de primero y segundo grado.

Respecto al nivel de participación de los padres, se aplicó una encuesta que permitiera conocer de voz propia su percepción sobre el compromiso con la escuela y la forma en que se comunican tanto con los maestros de sus hijos, como con ellos mismos. En este caso, la muestra fue igual que la de los alumnos y se procuró que en más del 95% los entrevistados fueran los mismos padres de los alumnos que respondieron la encuesta anterior, teniendo así la posibilidad de hacer algunos cruces de información.

Respecto al proceso de comunicación de los docentes, se aplicó la encuesta de manera censal, es decir a los 18 profesores frente a grupo, salvo la participación de uno de ellos que se encontraba ausente. La muestra concentrada de actores se estructuró de la siguiente manera:

Población	Total	masculino	femenino	Escolaridad
Alumnos	91	35	56	Primaria
Padres de familia	84	19	65	No disponible
Docentes	17	3	14	Licenciatura

Tabla 2 Muestra concentrada de actores

Para la obtención de información cualitativa, se revisaron los planes de trabajo de la asociación de padres de familia y el proyecto educativo escolar en el apartado de diagnóstico específicamente.

Además de llevar a cabo el proceso de observación que como lo manifiesta Stake (1999, p.60) “las observaciones conducen al investigador hacia una mejor comprensión del caso” por tal motivo se consideró importante asistir a reuniones de órgano colegiado donde se tuvo una observación estructurada de participación artificial en donde se pudo observar como fue el proceso de comunicación entre los diversos actores que asistieron, que para este caso fueron los docentes y la directora y de igual manera se participó en una reunión de padres de familia con el mismo fin; donde aquí los actores fueron, padres de familia, docentes y directora así como gente externa que coordinó una técnica de integración.

Dicha información fue importante para conocer si los esfuerzos de organización y liderazgo rinden frutos en el proceso de comunicación entre todos los actores que conforman la comunidad educativa.

Para transformar los datos colectados en información, específicamente los datos ordinales provenientes de las encuestas, se vaciaron en hojas de cálculo de Excel, se utilizaron el promedio y la desviación estándar para analizar el comportamiento de respuestas en bloques específicos de las mismas agrupadas en categorías mayores como trabajo en equipo, comunicación con padres con alumnos y otras. En el caso de datos nominales como las propuestas de trabajo de los padres de familia o los acuerdos descritos en las actas del órgano técnico colegiado de profesores, se realizó un análisis

cuantitativo para encontrar coincidencias o discrepancias de acuerdo a los resultados de las encuestas respectivas y se concluyó con la entrevista de la directora para llevar a cabo el proceso de triangulación de la información arrojada.

Que de acuerdo con lo que comenta Stake (1999, p. 94) “ En nuestra búsqueda de precisión y de explicaciones alternativas, necesitamos disciplina, necesitamos estrategias que no dependan de la simple intuición y de las buenas intenciones de hacerlo bien. En la investigación cualitativa, esas estrategias se denominan “triangulación.”

Capítulo 5

Presentación y análisis de resultados

Resultados

Este capítulo se dividió en dos secciones, ésta sección muestra un resumen de los datos colectados con relación a los aspectos de trabajo en equipo y comunicación de los diferentes actores que conforman la comunidad educativa, de manera específica la participación de los padres de familia, de los docentes y de los alumnos así como de la directora en el rubro de identificar el tipo de liderazgo practicado en la escuela y este como ha influido para el proceso de comunicación existente de igual manera se presentan los resultados que se obtuvieron de la participación de observación estructurada de participación artificial en la reunión de padres de familia así como en la reunión de órgano colegiado escolar. En la segunda sección de este capítulo se hace un análisis de estos resultados con base a una interpretación personal sustentada en los datos arrojados.

Las siguientes son las preguntas finales que sirvieron de base para la estructuración de cuestionarios:

1. ¿Qué cambios se observan en el proceso de comunicación entre alumnos y maestros?
2. ¿Qué cambios se observan en el nivel de participación de los padres de familia?
3. ¿Qué cambios se observan en la opinión que tiene el personal del ambiente laboral de su escuela?

4. ¿Qué cambios se observan en el tipo de liderazgo que se ejerce en la institución? (Esta pregunta se considera desde el punto de vista de los docentes y de la propia directora).

Una vez procesados los datos obtenidos con la aplicación de los diferentes instrumentos y análisis de las diferentes herramientas utilizadas, tales como: cuestionarios para maestros, alumnos y padres de familia, revisión documental del proyecto educativo escolar de la institución específicamente en el apartado de diagnóstico, entrevistas no estructuradas a la directora del plantel, así como la asistencia a reuniones de órganos colegiado y de padres de familia con fines de observación documental, se pudo identificar información relevante que nos permite esbozar respuestas a las preguntas planteadas con anterioridad. Algunas de éstas se describen en párrafos cuya pretensión es clarificar al lector la definición con mayor precisión de los conceptos con el fin de facilitar un primer nivel de interpretación que le permita obtener sus propias conclusiones en el análisis inicial.

Respecto al rubro de **Alumnos** se consideran dos aspectos que brindan información que el alumno expresa desde su punto de vista o desde su forma de sentir, acerca de las posibilidades que la escuela (específicamente el docente) y los padres, le otorgan para emitir su opinión, para participar en el diseño y desarrollo de actividades específicas en el grupo y en casa e incluso su nivel de participación en la toma de decisiones.

- a. Comunicación con el maestro, que nos permitió indagar sobre la vinculación del niño como persona y como alumno, con el maestro que coordina el total de las actividades escolares en las que éste participa, así como su percepción acerca del trabajo docente y escolar en general.
- b. Comunicación con los padres, rescata información sobre las formas y los aspectos en los que existe vinculación del niño con sus padres en casa o en general en actividades fuera de la escuela pero relacionadas con su proceso educativo.

A continuación se enuncian las preguntas dirigidas a los alumnos, presentando los respectivos promedios de puntaje de apreciación obtenido, recordando para ello que se ha usado una escala tipo likert que arroja datos ordinales donde 1 significa nunca y 5 siempre.

- Mi maestro nos informa desde antes, cuando vamos a tener exámenes. (4.9)
- Realizo las actividades y tareas que mi maestro me indica. (4.8)
- Mi maestro me explica las cosas hasta que yo las entienda bien. (4.6)
- Las tareas que me dejan, me ayudan a entender mejor lo que aprendo en el salón. (4.6)
- Creo que esta escuela tiene buenos maestros. (4.6)
- Pregunto a mis maestro cada vez que tengo dudas de la clase (4.1)
- Mis padres platican con mi maestro cuando saco bajas calificaciones (3.7)

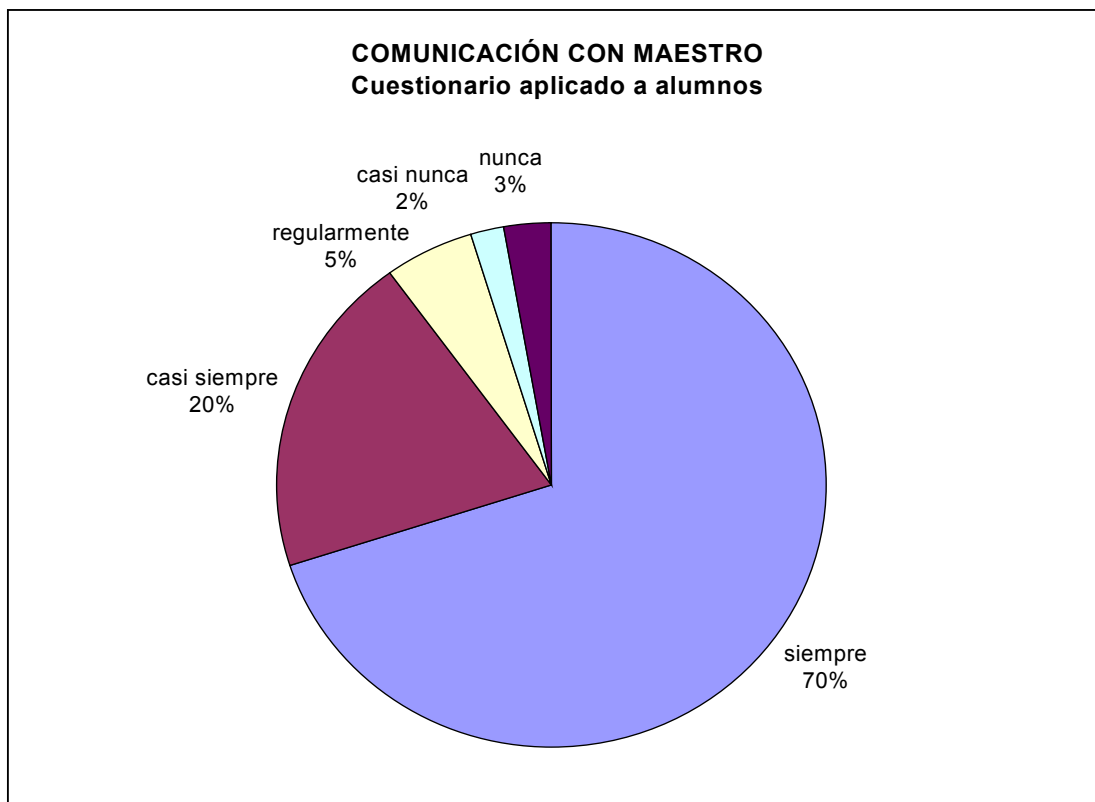


Gráfico 1. Comunicación con maestro -alumnos

En el aspecto relacionado con las posibilidades de comunicación del alumno con su profesor, el 70% de los niños encuestados opina que “siempre” pueden preguntar en clase, realizan sus tareas, el maestro les explica las cosas hasta que entiendan bien, los preparan cuando van a tener exámenes y opinan en general que en la escuela tienen buenos maestros. El 5% opina que nunca o casi nunca.

Se pudo observar que los alumnos de primer grado califican con promedio muy bajo la posibilidad de hacer sugerencias en el grupo para mejorar la apariencia de su salón de clase (1.6), y con promedio muy alto la asistencia de sus padres a reuniones de la escuela (4.8).

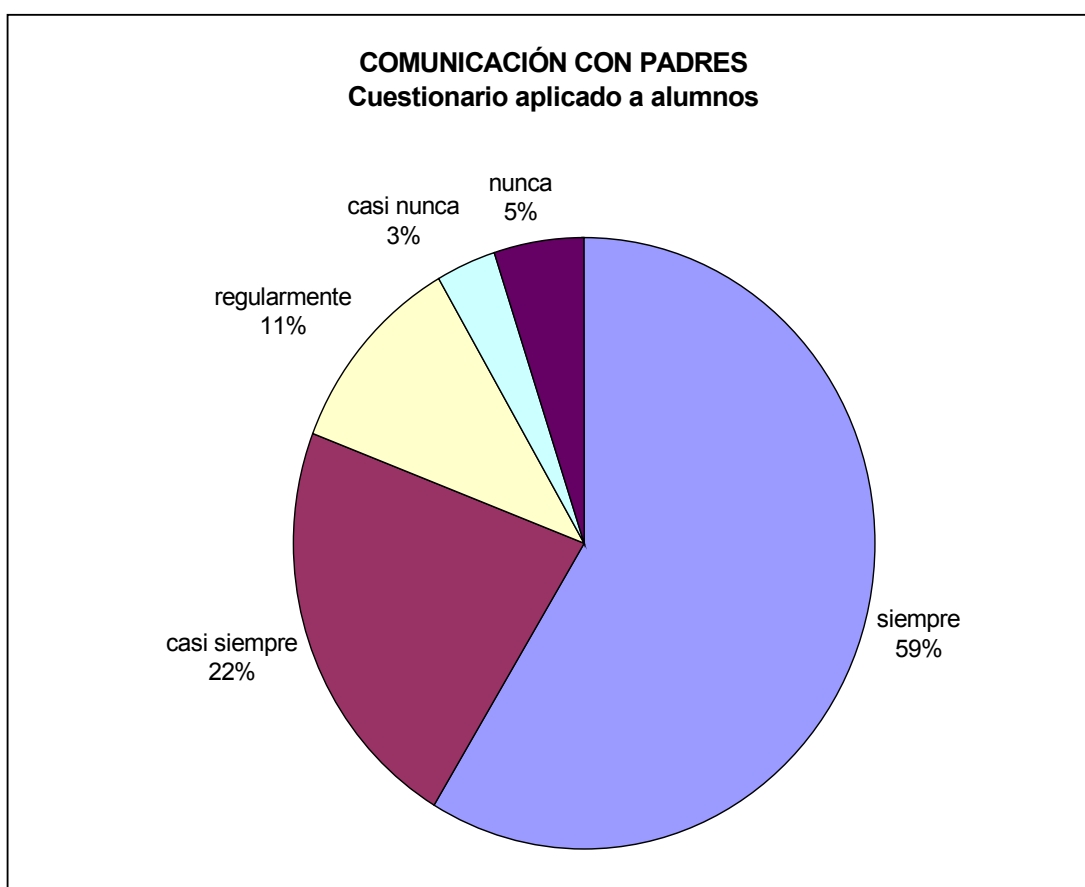


Gráfico 2. Comunicación con padres - alumnos

En lo referente a la comunicación que mantienen con sus padres, el 59% de los alumnos manifiesta que “siempre” platican con ellos después de cada día de clase, reciben el apoyo en sus tareas, sus papas tienen comunicación con sus maestros, les permiten

opinar en casa y sus padres asisten a reuniones de su escuela. El 8% manifiesta que nunca o casi nunca lo hacen.

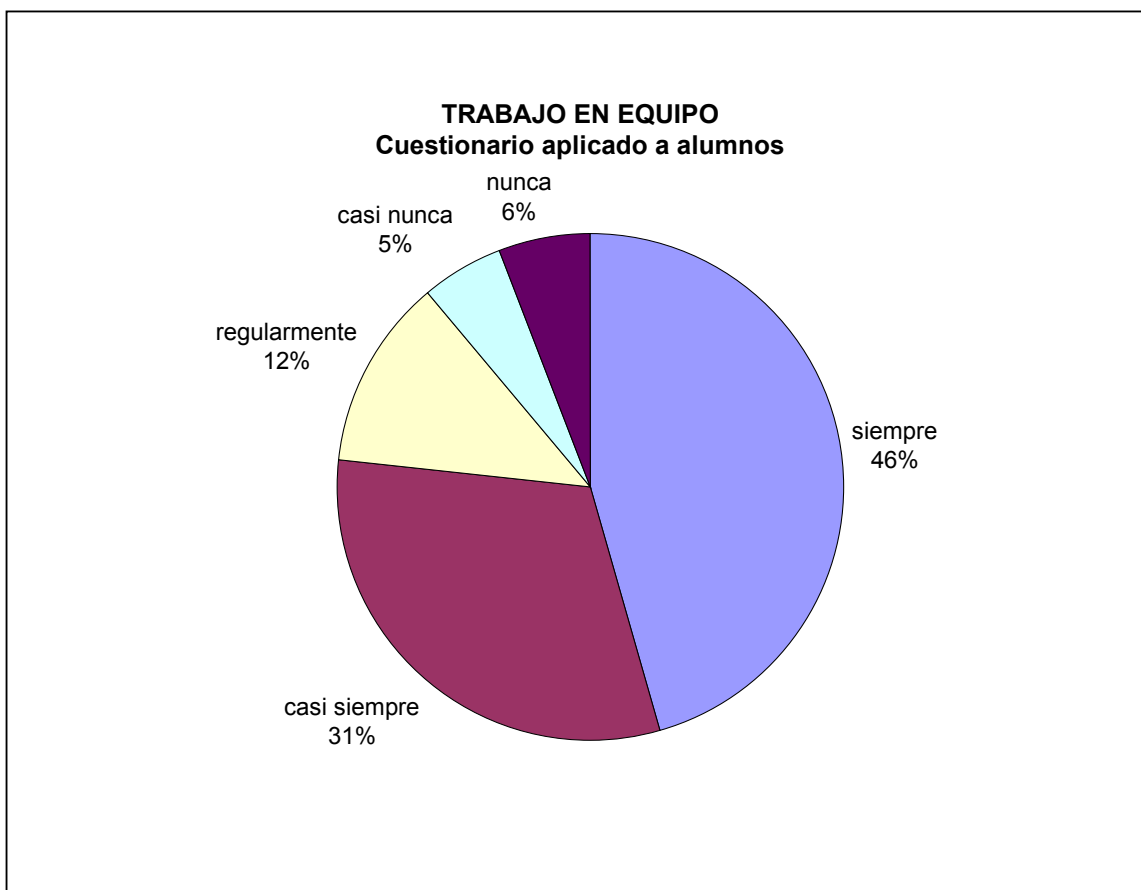


Gráfico 3. Trabajo en equipo- alumnos

Por lo que se refiere al porcentaje de actividades que acostumbran realizar en equipo dentro de la escuela, promovidas por su profesor, el 46% de los alumnos opina que “siempre” hay un ambiente agradable en la escuela, que la relación con sus compañeros

es buena, que sus maestros realizan actividades de trabajo en equipo con otros maestros de la escuela. El 11% manifiestan opinan que nunca y casi nunca se da.

Respecto a los resultados obtenidos, se presenta un concentrado general de los promedios obtenidos por grado, en la encuesta aplicada a los alumnos. Tabla 3

Cuestionario aplicado a alumnos						
Promedio de respuestas por grado						
Pregunta/grado	1°	2°	3°	4°	5°	6°
P1	4.6	4.6	4.9	4.9	4.3	4.3
P2	4.3	4.1	4.0	4.4	4.1	4.5
P3	4.4	4.8	4.7	4.7	4.8	3.9
P4	1.6	2.9	3.8	3.7	3.6	3.4
P5	2.6	4.2	3.8	4.4	3.7	4.0
P6	4.0	3.6	4.4	4.1	4.5	4.5
P7	4.8	5.0	4.9	4.8	4.8	4.9
P8	4.6	4.9	5.0	5.0	5.0	4.9
P9	4.3	4.4	4.9	4.7	4.9	4.8
P10	4.6	4.5	4.9	4.7	4.5	4.4
P11	2.6	3.9	4.1	3.8	4.3	4.2
P12	4.5	4.9	4.8	4.9	4.5	4.1
P13	3.7	4.4	4.3	4.5	4.4	4.0
P14	4.3	4.7	4.5	4.9	4.2	3.9
P15	3.3	3.1	4.0	4.1	4.5	4.1
P16	4.1	4.6	4.7	4.8	4.9	4.3
P17	3.1	4.4	4.3	4.6	4.5	4.2
P18	4.4	7.0	4.5	4.5	4.3	4.2
P19	3.3	3.0	3.9	4.2	4.1	4.3
P20	4.8	4.7	4.9	4.8	4.9	4.5

Tabla 3 Concentrado de promedios por grado de cuestionario aplicado a alumnos

Respecto al rubro de **Padres de familia**, al igual que para los alumnos, los aspectos considerados para conocer las formas de participación son dos:

- c. Comunicación con el maestro, que nos permitió indagar sobre la vinculación del padre o la madre como persona con el maestro de sus hijos, su actividad dentro de las actividades escolares y el nivel de compromiso que los padres asumen.
- d. Comunicación con su hijo, rescata información sobre el conocimiento del niño como hijo, de la percepción o valoración que hacen de la escuela y de la importancia que dan a las relaciones de sus hijos.

Las respuestas con niveles más altos de consideración de los padres en el aspecto de comunicación con el maestro fueron a las preguntas:

- La escuela me da a conocer cada dos meses, un reporte de calificaciones de mi hijo. (5.0)
- Conozco a todos los maestros de mi hijo desde que inicia el ciclo escolar. (4.7)
- Acudo a las reuniones convocadas por la dirección de la escuela o por el maestro de mi hijo. (4.7)
- Doy mi apoyo al maestro de mi hijo cuando me lo solicita. (4.7)
- Encuentro información en la escuela cuando la solicito. (4.7)

En tanto que la respuesta más baja de los padres con los maestros es a la pregunta:

- Hago propuestas a la dirección para mejorar las condiciones físicas de la escuela. (2.7)



Gráfico 4. Comunicación con maestro-padres de familia

El 59% de los padres manifiesta que “siempre” le da a conocer la escuela un reporte de calificaciones de sus hijos, que encuentra información en la escuela cuando la solicita, da apoyo al maestro de su hijo cuando se lo solicitan y acude a las reuniones convocadas por la escuela o por el maestro de su hijo. El 5% manifiesta que nunca o casi nunca lo hacen.

Las respuestas con niveles más altos de consideración de los padres en el aspecto de comunicación con sus hijos fueron a las preguntas:

- Para mí es muy fácil saber cuando mi hijo tiene algún problema o se siente mal por algo. (4.7)
- Sé muy bien lo que le gusta leer a mi hijo. (4.6)

En tanto que las respuestas más bajas de los padres con los hijos son a las preguntas

- Mantengo comunicación con los padres de los amigos de mi hijo. (2.8)
- Los amigos de mi hijo, gustan de platicar conmigo o con algunos integrantes de mi familia. (3.2)



Gráfico 5. Comunicación con hijos-padres de familia

El 48% de los padres de familia manifiesta que “siempre” platican con sus hijos sobre lo que hacen dentro y fuera de la escuela, saben lo que les gusta leer a sus hijos, es muy fácil saber cuando sus hijos tienen problemas o se sienten mal por algo y sus hijos participan en decisiones que se toman en casa. El 9% nunca o casi nunca lo hacen.

Con relación a los datos de los padres de familia que se han mencionado, se presenta una tabla con los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados. Tabla 4

Cuestionario aplicado a padres de familia						
Promedio de respuestas por grado						
Pregunta/grado	1°	2°	3°	4°	5°	6°
P1	4.2	4.8	4.3	4.2	4.6	4.4
P2	5.0	5.0	5.0	4.9	5.0	4.9
P3	4.6	4.9	4.8	4.3	4.7	4.5
P4	4.6	4.8	4.5	4.3	4.5	4.5
P5	4.4	4.5	4.6	4.5	3.7	3.9
P6	4.1	4.1	4.5	4.3	4.0	3.8
P7	4.6	4.7	4.5	4.3	4.5	3.9
P8	4.7	4.8	4.6	4.5	4.8	4.6
P9	4.6	4.3	4.5	4.3	4.5	4.2
P10	4.6	4.6	4.7	4.1	4.5	4.6
P11	4.5	4.9	4.8	4.6	5.0	4.6
P12	4.2	4.5	4.5	4.3	4.8	4.4
P13	4.8	4.6	4.8	4.7	4.8	4.6
P14	4.4	4.5	4.9	4.7	4.5	4.4
P15	4.8	4.7	4.9	4.6	4.8	4.9
P16	4.4	4.4	4.2	4.5	4.7	3.9
P17	2.4	2.7	3.0	2.7	3.3	2.4
P18	4.6	4.1	4.7	4.0	4.5	4.1
P19	3.6	3.5	3.9	3.2	4.5	2.7
P20	4.1	4.1	4.2	4.1	4.5	4.0
P21	4.5	4.9	4.8	4.6	4.6	4.2
P22	3.9	4.5	4.5	3.7	4.3	4.0
P23	4.7	4.8	4.8	4.6	4.8	4.1
P24	4.4	4.7	4.7	4.5	8.5	4.4
P25	4.6	4.5	4.3	4.4	4.1	3.8
P26	4.7	4.7	4.8	4.7	4.7	4.6
P27	2.9	3.5	3.8	3.2	3.5	2.6
P28	2.8	2.8	3.1	2.8	3.2	2.3
P29	4.1	4.5	4.4	3.9	4.5	3.9
P30	4.4	4.3	4.3	3.9	4.4	4.4

Tabla 4 Concentrado de promedios por grado de cuestionario aplicado a padres de familia

Los cuestionarios de los **docentes**, cuentan con preguntas que permiten obtener información sobre su percepción acerca de la comunicación y vinculación entre la escuela y los padres así como las formas y la situación general que prevalece al interior de la escuela con relación al proceso interno de comunicación; siendo estas las que a continuación se enuncian con sus respectivos promedios de puntaje de apreciación obtenido, recordando para ello que se ha usado una escala tipo likert que arroja datos ordinales donde 1 significa nunca y 5 siempre. Se rescatan los resultados relacionados con los aspectos de comunicación y trabajo en equipo.

- Entrego a los padres cada bimestre las calificaciones de mis alumnos. (4.9)
- Informo a los padres de mis alumnos acerca de los objetivos que sus hijos deben alcanzar durante el ciclo escolar. (4.6)
- Tengo tiempos programados para platicar con los padres de mis alumnos sobre su desempeño escolar. (4.6)
- Después de un examen, doy retroalimentación a cada alumno, y a los papás cuando lo solicitan identificando los temas que requieren reforzar. (4.1)
- Recibo el apoyo de los padres cada vez que lo solicito. (2.9)
- Considero que tengo un grupo con padres participativos. (2.8)
- La participación de los padres se ve de manera creciente. (2.7)

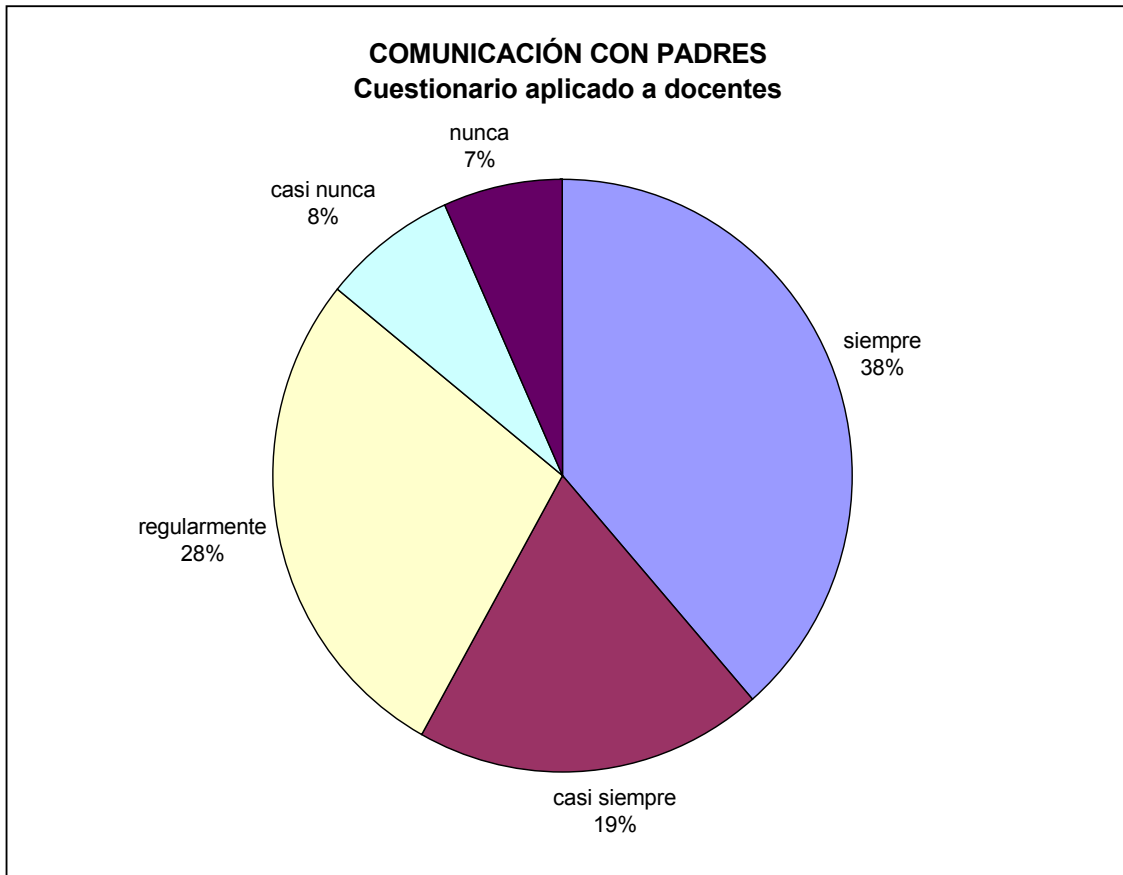


Gráfico 6. Comunicación con padres-docentes

El 38% de los docentes manifiesta que “siempre” informan a los padres acerca de los objetivos que sus hijos deben alcanzar durante el ciclo escolar, que les entregan cada bimestre las calificaciones de sus hijos, que reciben el apoyo de los padres cada vez que lo solicitan y consideran que tienen un grupo con padres participativos. El 15 % manifiesta que nunca y casi nunca lo hacen.

En cuanto a la comunicación en general en el grupo de docentes se observan los siguientes resultados.

- Soy claro y preciso al hacer algún comunicado (escrito o verbal) a la comunidad educativa. (4.4)
- Inculco en los alumnos una actitud positiva hacia lo que hacen en la escuela. (4.1)
- Evito generar y reproducir chismes. (4.0)
- Promuevo la participación activa de todos los miembros de los equipos motivándolos para dar y escuchar opiniones y sugerencias. (3.9)
- Tengo muy claro cuando y como debo emplear formas de comunicación. (3.9)
- Cuando tengo que dar información precisa, soy cuidadoso al recabar la información que voy a comunicar. (3.8)

Respecto al rubro de **trabajo en equipo** se encontraron los siguientes resultados:

- Considero las opiniones de mis compañeros maestros, mi directora y mi experiencia previa, en el momento de la planeación. (4.3)
- Empleo diversas estrategias para dar incentivos a los alumnos por su desempeño en la escuela. (3.6)

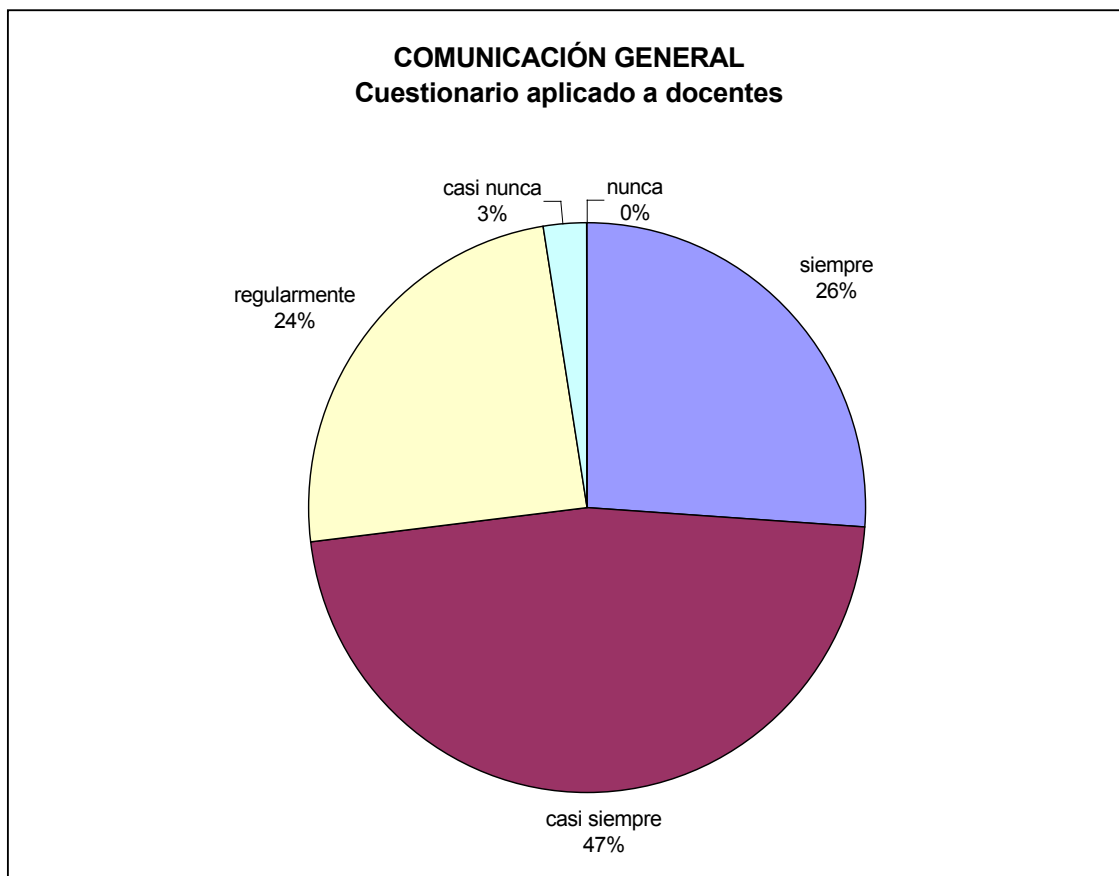


Gráfico 7. Comunicación general-docentes

El 47% de los docentes manifiesta que “siempre” son claros y precisos al hacer algún comunicado o escrito verbal, tienen claro como y cuando deben emplear formas de comunicación escrita y promueven la participación activa de todos los miembros de los equipos, motivándolos para dar y escuchar opiniones y sugerencias.

Al concluir el análisis de la información aportada por los docentes de la escuela, se obtuvieron los siguientes resultados generales en las veinticinco preguntas presentando solo los promedio por grado. Tabla 5

Cuestionario aplicado a docentes						
Promedio de respuestas por grado						
Pregunta/grado	1°	2°	3°	4°	5°	6°
P1	4.7	4.0	4.0	4.0	4.3	4.0
P2	4.3	4.0	3.5	3.0	3.7	3.0
P3	4.3	4.0	4.5	3.0	4.0	3.0
P4	4.3	4.3	4.5	4.0	4.0	3.3
P5	5.0	4.7	3.5	4.0	4.7	4.0
P6	5.0	5.0	3.5	4.7	4.7	4.7
P7	5.0	4.7	4.0	5.0	4.7	4.3
P8	4.7	4.7	4.5	4.7	4.7	5.0
P9	5.0	5.0	5.0	4.3	4.7	4.7
P10	5.0	4.7	5.0	5.0	4.7	4.7
P11	5.0	4.7	5.0	4.3	3.7	4.3
P12	5.0	5.0	4.5	4.7	4.3	4.3
P13	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.7
P14	5.0	3.7	5.0	4.7	3.3	4.0
P15	3.3	3.3	4.0	2.7	1.7	3.0
P16	3.3	3.0	3.5	2.7	1.7	2.7
P17	4.3	4.0	3.0	4.7	4.3	3.7
P18	3.7	2.7	3.5	2.3	1.7	2.7
P19	4.3	5.0	4.5	4.3	4.7	3.7
P20	4.3	4.0	4.0	3.3	4.3	3.7
P21	3.7	3.7	4.5	3.3	4.0	3.7
P22	4.3	4.3	4.5	3.3	4.0	3.7
P23	4.7	4.3	4.5	3.3	4.0	4.0
P24	3.7	4.0	4.0	3.0	4.0	3.0
P25	4.3	4.0	4.0	3.3	4.3	3.7

Tabla 5 Concentrado de promedios por grado de cuestionario aplicado a docentes

Durante la actividad de **observación participativa en la reunión de órgano colegiado**, el tema en cuestión fue “La comunicación en la escuela y la Disciplina Escolar” Se observó lo siguiente:

- Se dio lectura a la minuta anterior. Rescatando los acuerdos respecto a los avances semanales revisados en la dirección.
- El comentario de 3 maestros de 18, respecto a la participación de los padres de familia en la corresponsabilidad, comentaron que habían enviado citatorios a los padres de familia que presentaban acciones indisciplinarias de sus hijos, a los cuales no asistían para tomar cartas en el asunto.
- Una maestra ocasiona un debate sobre acciones que no se encuentran a su alcance como por ejemplo cuando los niños les faltan el respeto a los maestros y a sus compañeros diciéndoles groserías.
- La maestra de 4° grado comenta que al tomar el grupo detecta que es completamente indisciplinado y que al querer infringir en la conducta de niños tuvo problemas con la secretaria de educación y la acusaron de haber ocasionado trauma a los niños.
- A las 10:30 hrs. se lleva acabo una dinámica de integración denominada”trabajo en equipo” la maestra que coordina propone la participación de los asistentes a los cuales intervienen la mayoría de los maestros dando lectura a las diapositivas.

- En la lectura de trabajo en equipo se enfoca al aspecto de comunicación como un punto relevante. Haciendo hincapié en la retroalimentación ¿qué necesita el otro?
- Mientras hablan los compañeros exponiendo su trabajo no hay respeto por escuchar, suenan los teléfonos. Al concluir la dinámica se comentó que la comunicación juega un papel sumamente importante en todo proceso de nuestra vida diaria.
- Asistió una psicóloga a dar una conferencia relacionada con la disciplina y comentó que los problemas de indisciplina de los niños no es culpa de ellos sino de los padres de familia por no hacerles alguna llamada de atención cuando se los solicitan.
- Al final se evaluó la reunión rescatando los puntos relevantes del tema y dando algunas recomendaciones en aspectos de comunicación con los padres de los alumnos que les han sido útiles a algunos maestros; para poder aplicarlas en casos similares.

Respecto a la **participación en reunión de padres de familia** llevada a cabo el 18 de mayo del año en curso, se observó lo siguiente.

- Al inicio se comentó que era la última reunión del ciclo escolar 2004-2005. Se dio lectura al acta anterior y en la agenda se tenía programado lectura de informe financiero y resultados de aprovechamiento escolar.

- Se entregaron los resultados por alumno en cada uno de los grupos en sus aulas respectivas.
- Se llevo a cabo una dinámica de integración donde el objetivo de la misma era convivir y conocer a los participantes. Se plantearon preguntas de arranque como: ¿Quiénes somos?, ¿Cuántos hijos tenemos? ¿Cuál es el interés de cada uno de los padres por sus hijos?
- De un total de aproximado de 550 padres asistieron alrededor de 400, participando activamente en la dinámica como 150, donde al cierre de la dinámica los comentarios de los padres fueron que sentían confianza, y menos estrés al haber iniciado con una dinámica cuyo tema fue la “importancia de la participación social”.
- La reunión dio inicio a las 17:00 hrs. Hubo padres que se fueron incorporando a las 17:10-17:20 pude percibir con base a los comentarios que escuchaba de los padres que se iban incorporando estaban inquietos por saber cuanto iba a tardar la dinámica. Algunos papas al no tener conocimiento sobre el objetivo de la dinámica se escuchaban incómodos.
- Al término de la dinámica a las 17:30 se dio lectura del informe financiero por la tesorera de la escuela. Y al concluir dicha información la directora aclaro sobre la vigilancia del buen uso del recurso. Se comento que 600 padres no habían dado la cuota correspondiente de los padres de familia.

- Se dieron a conocer los resultados de aprovechamiento escolar rescatando que se habían tenido mejoras en los indicadores principales que fueron aprobación, deserción y reprobación.
- La directora invitó a los padres de familia a tener paciencia con los hijos en el apoyo que les brindaran y pidió el apoyo para mejorar indicadores educativos a través de algunas acciones como las de vigilar que los hijos hagan la tarea, la asistencia de los niños a la escuela; para lo cual hubo comentarios de una mamá donde dijo que ella no podía checar esas cosas porque ella trabajaba.
- Al finalizar los padres de familia hacen un reconocimiento a la directora por haber obtenido un premio como maestra ejemplar, otorgado por el municipio y pasaron a cada grupo a recoger calificaciones de sus hijos con sus maestros respectivos.

En la actividad programada en este estudio para la **observación del proyecto educativo escolar (PEE)**, se identifica que dicho proyecto cuenta con una estructura completa de acuerdo a la normatividad técnica establecida para ello. Un apartado importante es el diagnóstico ya que ahí establecen con claridad los diferentes aspectos que requieren de una atención especial por parte de la escuela durante el ciclo escolar. A lo largo de su PEE, la escuela hace explícitos los siguientes aspectos:

- Los padres manifiestan que las relaciones con los maestros de sus hijos son cordiales aunque se requiere mayor comunicación para que puedan apoyar el trabajo educativo.
- Reconocen no asistir con la oportunidad necesaria a las reuniones por sus trabajos y ocupaciones diarias.
- Refieren que la comunicación que consiguen con la directora es cordial y abierta cuando se han acercado a plantear alguna problemática.
- Los alumnos expresan la necesidad de que sus padres platiquen y se comuniquen más con sus maestros.
- Expresan su deseo de que les permitan poder expresar sus opiniones y dudas.
- En el análisis al interior de la escuela, los maestros consideran que la directora es una persona que aplica un liderazgo democrático y con una gran capacidad de gestión en beneficio de la comunidad educativa.

En la **entrevista con la directora** se obtuvieron los siguientes comentarios que confirman o complementan la información proporcionada por docentes, padres y alumnos en los instrumentos correspondientes:

- La comunicación con los padres de familia ha mejorado notablemente en un 70% y de esto muestra un soporte documental de la firma de 400 padres de familia asistiendo a reuniones convocadas por la escuela
- La comunicación con el personal docente se ha visto mejorada y lo percibe en la participación activa en reuniones de órgano colegiado, así mismo

menciona que ha tenido logros importantes con una profesora de grupo que en años anteriores ocasionaba conflictos grupales y que esto ocasionaba conflictos fuertes en la comunicación que se genera en la escuela, ahora ve una participación diferente en su actuar hacia con ella como persona y hacia las metas y objetivos de la escuela.

- Ha hecho uso de diferentes estrategias para fortalecer la comunicación con los padres de familia, como lo es recabar la firma de los padres en las reuniones convocadas por la escuela
- En los grupos que detecta menos asistencia hay un acercamiento más fino para trabajar con estos padres en reuniones extraordinarias con ellos.
- Los padres de familia que adeudaban cuotas ya fueron pagadas casi en un 90% y mostró una agenda propuesta para la siguiente reunión de órgano colegiado donde muestra que le da mucho importancia a los temas de motivación e integración para lo cual tienen invitada a una consultora especialista en el tema de trabajo en equipo.

Al concluir la entrevista, la directora hizo la invitación a pasar a los grupos de primero y segundo grado donde se pudo apreciar el entusiasmo y alegría con que reciben a la directora; de igual manera se visitó el grupo de 4 grado donde la profesora titular es con la que se han tenido ciertos conflictos, ahí la directora reconoce el compromiso de la maestra frente a los alumnos para motivar y seguir fortaleciendo la comunicación con ella.

Análisis de los resultados

Considerando la información registrada a través de los diversos instrumentos aplicados y haciendo una vinculación entre los puntos de coincidencia y divergencia, se afirma que:

- Desde la perspectiva de los alumnos, hay un compromiso manifiesto de los profesores hacia aspectos centrales del proceso de aprendizaje, específicamente el trabajo concreto en el aula ya que se preocupan por que los alumnos entiendan perfectamente los contenidos que se abordan en la clase, explicándoles hasta que les quede claro y por consecuencia, los pequeños están preparados cuando se llega el período de exámenes, un elemento de gran peso en el proceso escolar de evaluación del aprendizaje.
- Hay un interés general de los alumnos por atender las diferentes actividades de aprendizaje, tanto las que se realizan en el aula como las extracurriculares (trabajo para casa o actividades fuera de la escuela). Los pequeños expresan la confianza suficiente para aclarar sus dudas acerca de la clase.
- La mayoría de los padres apoyan las actividades escolares y extraescolares de sus hijos pero aún hay algunos que incluso expresan directamente su “imposibilidad” para dedicar tiempo a ello, dando a entender que lo consideran incluso como pérdida de tiempo o como carga adicional.
- La posibilidad que el profesor les brinda a los alumnos para opinar sobre aspectos físicos del aula (decoración, arreglo general...) aumenta en consecuencia

con el avance de un grado al siguiente; los alumnos de primer grado no expresan esta posibilidad mientras que los de sexto si la manifiestan.

- La escuela crea un ambiente agradable donde los alumnos se sienten bien dentro de la institución, llevan una buena relación con sus compañeros y con los profesores, preferentemente con el suyo.
- Hay actividades donde el profesor promueve el análisis y la reflexión en equipos de trabajo dentro del aula, pero aún son pocas las que se organizan de esta manera.
- La escuela realiza de manera sistemática, programada y organizada, sesiones de información a padres de familia, específicamente cuando se trata de notificar sobre calificaciones. Probablemente el hecho de que por reglamento, la calificación de cada bimestre deba ser firmada por los padres, determine en gran medida esta actividad.
- Se incluyen algunos temas de integración y motivación hacia los padres en las reuniones de información, pero son muy breves, no siempre se realizan y cuando se hacen atienden a la necesidad específica del momento; no se aprecia con claridad una secuencia entre éstas ni la programación exacta con un propósito claro y preciso.
- Los padres acuden a la escuela solo cuando se les llama, casi ninguno y casi nunca a iniciativa propia. Los que lo hacen es con la finalidad de solicitar o proporcionar información sobre su hijo; la escuela les da pocas oportunidades de

hacer propuestas de mejora (en los aspectos donde pueden intervenir los padres) y ellos tampoco se dan la oportunidad de hacerlo.

- Los docentes dicen que los padres no los apoyan tanto como necesitan, mientras que los padres dicen que brindan el apoyo que el profesor les solicita.
- Los profesores aseguran tener claridad total sobre los momentos en que deben aplicar un tipo de comunicación y sobre el tipo de comunicación que deben emplear con cada actor.
- Los padres expresan el conocimiento amplio que tienen de sus hijos como individuos, de su comportamiento y de sus necesidades específicas de apoyo tratándose de situaciones que se dan dentro de casa.
- Fuera de casa, desconocen a los amigos de sus hijos y a los padres de aquellos. En el mejor de los casos, conviven poco con los amigos aún cuando su hijo pasa – seguramente – gran parte del día compartiendo ideas, actividades, sentimiento y experiencias con ellos.
- Los docentes consideran la indisciplina como el hecho de “no hacerle caso” al maestro o decir groserías entre compañeros y le dan un peso fuerte de manera que este tipo de conductas amerita el llamado “a cuentas” de los padres.
- Los profesores se sienten incompetentes para “tomar medidas” que “ataquen” la indisciplina, considerando que son los padres quienes deben resolver este tipo de asuntos.
- En reuniones de órgano colegiado manifiestan algunas actitudes de las que ellos mismos consideran como indisciplina en los alumnos ya que no hacen caso de

quien está al frente del grupo de trabajo por atender celulares, pendientes personales o a otros compañeros que igual están distraídos.

- La directora tiene una alta capacidad de gestión dentro de la escuela, ante oficinas relacionadas con el ámbito educativo y en la comunidad en general.
- El liderazgo académico de la directora es reconocido por docentes, padres y alumnos, además de contar con un reconocido prestigio en la localidad.
- En general, el personal, los padres y los alumnos apoyan las ideas de mejora que la directora propone para la escuela y si cuentan con el recurso necesario, se llevan siempre a cabo.
- El personal, alumnos y padres consideran que la institución ha mejorado notablemente desde que la directora actual asumió el cargo.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones:

Este capítulo se divide en dos partes, en donde en la primera se presentan las conclusiones, con base en el análisis de información realizado en el capítulo previo, a través de estas conclusiones se evalúan los logros obtenidos con la investigación con relación a los objetivos planteados inicialmente, y a la comprobación de la hipótesis planteada como punto de partida y la congruencia de la evaluación en su conjunto. En una segunda parte se presentan una serie de recomendaciones que se pretenden sean consideradas para la toma de decisiones en el ámbito que compete.

Conclusiones:

- La coincidencia entre el compromiso amplio del profesor hacia su trabajo diario con los niños, el interés de éstos por cumplir con las tareas propias de su rol y el nivel de compromiso de la mayoría de los padres de familia, es un aspecto que facilita una comunicación más eficiente al estar los tres actores en el mismo canal o enfocados al mismo fin: buenos resultados en el proceso de aprendizaje.
- Son pocas las ocasiones y menos los aspectos en los que el docente toma en cuenta la opinión del alumno; dentro de la escuela se privilegia la relación de autoridad sobre la de compañeros de un mismo proceso (el de aprendizaje tanto de alumnos como de docentes). Mantener esta concepción por parte de los

profesores, limita el desarrollo de habilidades del pensamiento en los alumnos y al darse en los primeros grados disminuye el desempeño escolar en los grados posteriores. Las escasas oportunidades de trabajar en equipo, limitan los espacios para el intercambio de opiniones, dudas y soluciones, haciendo uso restringido de una excelente alternativa de colaboración entre iguales en el sentido académico, entre los alumnos que aprenden con la orientación y guía de su compañero de equipo – profesor y el docente que aprende de las preguntas, dudas y aportaciones de los alumnos.

- Por las respuestas de los padres, se infiere que ellos se sienten parte importante de la escuela pero visualizan como sus funciones principales, estar pendiente de la calificación de su hijo, de las quejas de los profesores o de las necesidades materiales de la escuela. Se ven como proveedores o ayudantes y no como colaboradores o incluso como decisores en aspectos relacionados con el aprendizaje de sus hijos y con los resultados educativos de la escuela. Esta concepción de los padres es compartida – y promovida – precisamente por la escuela, ya que prioriza actividades que la fortalecen y minimiza aquellas que ya realizan y que tienen vinculación de manera más directa con el proceso de aprendizaje de los alumnos. La comunicación – desde la concepción establecida para este trabajo – entre docentes y padres, se da en el nivel elemental del proceso a pesar de que los docentes aseguran tener conocimiento amplio de formas y momentos para promover una mejor comunicación, lo que quizás en teoría sea cierto pero no se refleja aún en la práctica.

- Tanto docentes como padres tienen poca claridad sobre lo que el otro necesita o espera de ellos, cada uno piensa que está cumpliendo lo que el otro requiere pero al cuestionarlos, ambos expresan insatisfacción en cuanto al apoyo obtenido hasta ahora.
- La comunicación entre padres e hijos es frecuente pero centrada principalmente en aspectos escolares mientras que es mayor y más personal con los amigos, sin conocimiento exacto de los padres sobre los temas de los que hablan sus hijos. Este patrón de comunicación entre adulto y niño se reproduce en la escuela entre alumnos y profesor, entendido como algo natural que siempre es así ya que así es en casa, lo cual dificulta el cambio en la relación educativa – si es que al docente se decidiera a intentarlo – es más fácil hacer las cosas como siempre que intentar innovaciones en las formas. Es una gran ventaja escolar, que los mejores amigos de los niños, casi siempre son compañeros de la clase.
- La comunicación en el grupo de profesores y en general en la institución, se ve influida negativamente por la concepción que el docente tiene sobre la disciplina, el trabajo en equipo y las bondades de su implementación verdadera como estrategia diaria de organización de las actividades en el aula.
- El docente no asume completamente la parte de responsabilidad que tiene con los alumnos en cuanto a las formas de trabajo y de relación, que él considera indisciplinadas, pero además, asigna en forma unilateral esta responsabilidad a los padres, lo cual ocasiona una reacción contraria al apoyo que podría esperar ya

que el padre considera que la corrección de lo que sucede en la escuela, es tarea del profesor, a lo cuál se le concede cierta razón.

- La capacidad de gestión escolar y comunitaria, el liderazgo académico y el prestigio personal y profesional de la directora, combinado con la disposición de los profesores, padres y alumnos, son elementos que crean un ambiente propicio para el desarrollo de estrategias inmediatas que mejoren el proceso de comunicación al interior de la escuela y de ésta con los padres, alumnos y comunidad en general.
- Respecto a las recomendaciones vertidas que sirvieron de arranque en este proceso de investigación se concluye que algunas fueron tomadas en cuenta para mejorar la comunicación como fueron las de promover más iniciativa con los padres de familia en el desarrollo corresponsable del proceso educativo, y las de análisis de casos especiales de alumnos en las que el docente requiere del apoyo o las ideas y aportaciones de sus colegas o de gente especialista en los temas que tienen mayor incidencia.

Como conclusión final de este trabajo se puede afirmar que la hipótesis planteada al inicio, **“La comunicación entre los diversos actores que conforman la comunidad educativa mejoró con base en la aplicación de nuevas estrategias generadas a partir de las recomendaciones vertidas en el documento de evaluación institucional aplicado en noviembre del 2003”** fue comprobada de manera satisfactoria ya que efectivamente hubo mejoras en la comunicación a través de estas recomendaciones y de

nuevas estrategias utilizadas por la directora con su colectivo de docentes. Sin embargo como se menciona con antelación, la metodología de casos no soluciona problemas pero si provee de herramientas y estrategias para ir mejorando paulatinamente ya que la comunicación es un proceso que se tiene que seguir fortaleciendo en todos sus ámbitos.

Recomendaciones

- Fortalecer el compromiso del docente con incentivos de tipo motivacional, reconocimiento del trabajo ante los demás docentes, difusión – dentro y entre escuelas - de estrategias exitosas de cada profesor...
- Establecer estrategias para mantener el interés de los niños en las clases e incrementar su responsabilidad; desarrollar actividades donde se reconozca dicho interés y los resultados que obtienen con ello...
- Realizar actividades de participación docente – alumno – padre con aquellos padres y madres más dispuestos, estando concientes de que este es el criterio por el que son invitados o seleccionados...
- Desarrollar acciones específicas con los padres que muestran un nivel menor de compromiso, para sensibilizarlos acerca de la importancia que los niños le dan a su apoyo y el impacto que esto genera en los resultados de aprendizaje de sus hijos. Probablemente mensajes escritos que sean enviados a su casa, folletos, trípticos, imágenes (tipo tarjeta) alusivas, en fin... actividades a distancia considerando la alta probabilidad de que no asistirán si son convocados.

- Trabajar con docentes en capacitación, reflexión, sensibilización y experimentación del nuevo rol del profesor del Siglo XXI como facilitador, orientador, guía, proveedor de estrategias para el acceso a la información para el conocimiento, su análisis e interpretación, otorgando las bases que den sustento a la construcción de aprendizajes para la vida. El cambio de perspectiva de la práctica docente, traerá también por consecuencia, la modificación en la metodología de trabajo privilegiando la colaboración, los contenidos que atiendan a la situación particular de cada alumno y la colaboración entre profesores como estrategia de apoyo y facilitación del trabajo docente con un nuevo enfoque.
- Reducir el tiempo dedicado a información en las reuniones con padres e incrementar el dedicado a aspectos técnicos como el diseño, desarrollo y avance del proyecto educativo escolar por ejemplo ya que ahí los padres tienen un papel cada vez de mayor participación y es el espacio más adecuado para plasmar sus ideas y propuestas de mejora.
- Respecto a su proyecto educativo escolar se recomienda realizar una revisión periódica con fines de evaluación y actualización documentando por escrito las áreas de oportunidad que detectan para su análisis.
- Organizar y desarrollar sesiones programadas de capacitación y asesoría al interior de la escuela sobre esquemas institucionales de comunicación enfocados al ámbito educativo a fin de lograr que el conocimiento que ya tienen al respecto,

se refleje en la relación con los padres, los alumnos y los propios compañeros de la escuela.

- Realizar con los padres, un trabajo de sensibilización sobre la diversidad de aspectos y formas en los que pueden participar dentro de la escuela sin contravenir la normatividad institucional.
- Promover durante el ciclo escolar, espacios para grupos pequeños de trabajo – quizás por grupo o grado – donde los docentes expresen sus necesidades específicas de apoyo por parte de los padres y éstos a su vez expresen las propias respecto del docente de manera que ambos tengan claridad sobre lo que pueden obtener del otro y lo que deben aportarle.
- Promover actividades dentro o fuera de la escuela que conlleven a la comunicación sobre aspectos más personales entre padres e hijos, pueden ser por ejemplo, entrevistas sencillas a los padres que el alumno deba traer como tarea, biografías de los padres y hermanos, árbol genealógico, lista de mejores amigos de los padres, opiniones breves sobre temas de actualidad, etc., de manera que se trabaje al mismo tiempo en apoyo escolar pero se conozcan más en lo personal.
- Fortalecer la amistad y la convivencia entre los compañeros del grupo por parte del docente, resaltando la importancia de apoyarse en aspectos positivos y destacando la amistad como un valor trascendental en la vida de las personas.
- Promover la reflexión en sesiones de órgano colegiado en torno a los diversos aspectos relacionados con la comunicación, su impacto dentro y fuera de la escuela y la responsabilidad de cada actor para que estos se desarrollen de

manera adecuada tratando de mejorar los procesos internos y externos de comunicación institucional.

- Diseñar con apoyo especializado, un sistema de comunicación institucional, que permita en el corto plazo – un ciclo escolar – mejorar los procesos relacionados con este aspecto.

Redacción del Caso

“Centro Educativo Piloto”

Un desafío ¿se puede mejorar la comunicación en una comunidad educativa?

Un día ajetreado del mes de marzo asistí a la escuela para entrevistarme con la directora Petra Chávez Méndez, con gente esperando en su oficina solicitando un lugar para varios alumnos que deseaban preinscribirse por ser una escuela de gran prestigio, revisaba preocupada su proyecto educativo escolar por haber obtenido bajo puntaje en la dictaminación del mismo para poder reincorporarse a un programa federal denominado “escuelas de calidad” del cuál ha obtenido grandes beneficios particularmente de infraestructura durante cuatro años. Sin embargo su preocupación radica por los problemas existentes de comunicación dentro de su órgano colegiado escolar y como estos permean hacia toda la comunidad educativa, ella considera que por la falta de compromiso particularmente de una profesora que insiste en no dejarla desarrollar algunas estrategias de innovación en aras de mejorar en la escuela.

Luego de dar atención a los padres de familia, la sensación de que las actividades del día iniciaban de una forma regular y ordenada realizo su trabajo de manera colegiada. Sin embargo, en el transcurso del día le llegó un alumno a la dirección reportado por falta de disciplina, siendo atendido por ella en persona, sin conocer realmente las causas de por que la profesora lo sigue haciendo de esa manera sin darle oportunidad a los niños de conocerlos realmente, ya que además no es la primera vez que hace esto.

Qué diferente parecía ahora la situación de la Escuela, de hace 5 años cuando llegó por primera vez a ocupar el puesto de directora, recorriendo los pasillos, viendo los sanitarios que acababan de arreglar y la cancha de juegos que acababan de techar; con apoyo de algunas gestiones que había logrado durante los cinco años que llevaba ocupando el cargo. En todo ello pensaba mientras seguía revisando los programas de trabajo, reportes de puntualidad y asistencia que también daban evidencia del problema generalizado, sobre todo por aquella profesora que ni siquiera entregaba su planeación didáctica y mostraba una actitud de poca disposición en cualquier acción que intentaba la directora por mejorar la comunicación dentro de su equipo. Petra Chávez seguía preguntándose, ¿qué podría hacer por mejorar la comunicación en su escuela?

La directora

Originaria de Mineral de Santa Rosa, comunidad cercana de la ciudad de Guanajuato, Petra Chávez Méndez tenía una amplia trayectoria en el magisterio cuenta con 52 años de edad, con 35 años de servicio y tiene 2 años pretendiendo jubilarse, ya que a veces se encuentra un poco cansada; sin embargo aún siente deseos de seguir dirigiendo su escuela. Ella es bajita, delgada y siempre anda deprisa gestionando con todo mundo algo nuevo para su escuela.

La escuela “Centro Educativo Piloto”

La escuela primaria pública “Centro Educativo Piloto” se encuentra ubicada en el Cerro de la Mojonera s/n Fraccionamiento Los Pinitos Marfil, Guanajuato, Gto., el edificio se encuentra en excelentes condiciones pero se ubica en un área sin casas habitadas; la mitad del personal tienen varios años en la institución; la otra mitad tiene uno o dos ciclos escolares, tiene 20 años constituida y tiene una alta demanda de inscripción cada año, su matrícula se integra por alumnos que se desplazan (hasta una hora) desde colonias alejadas del centro educativo e incluso desde comunidades cercanas a la capital del estado, en cada ciclo escolar cuenta con alrededor de 900 alumnos, con grupos desde 44 hasta 54 niños.

La escuela es de organización completa su plantilla está integrada por la Directora, dos auxiliares, 18 docentes frente a grupo, 2 docentes de apoyo, dos docentes de educación física y 7 personas con funciones administrativas, sin embargo, parece enfrentar ciertos problemas de comunicación e información tanto entre sus docentes, como con los padres de familia.

Reunión de Órgano Colegiado

Durante el mes de abril Petra Chávez Méndez coordinó “una reunión de órgano colegiado” con sus profesores. La reunión fue de carácter general, se convocó para las 10:00 hrs. de la mañana. La reunión se hizo en uno de los salones más grandes de la escuela.

Petra Chávez, de prisa como siempre por las cosas que tiene que atender, pero entrando de manera puntual al salón de clases esperando a que se fueran incorporando los

profesores para dar inicio su reunión, mismos que se fueron incorporando minutos más tarde, solo faltando una profesora por encontrarse de incapacidad por enfermedad; dando ella inicio a las 10:10 Petra Chávez comenzó agradeciendo la participación de la psicóloga invitada para abordar un tema en dicha reunión, así mismo agradeció la participación de todos los docentes dando a conocer cual era el objetivo principal de la reunión comentando que sería abordar los temas de “La comunicación en la escuela y la Disciplina Escolar.

Mientras daban lectura a la minuta se iban incorporando aun algunos profesores preguntándose entre sí de que estaban hablando.

Al dar inicio a las 10:30 la técnica de integración “trabajo en equipo” y después de haber sido expuesta por una compañera profesora del mismo equipo rescatando que la comunicación es un factor sumamente importante, se procedió a trabajar en equipos cada quien de manera animada exponiendo al final sus resultados, pero cada que un equipo exponía no había mucha atención por los integrantes del otro y así hasta concluir con la técnica, concluyendo que el aspecto de la retroalimentación debe existir en todo equipo. Aún tratándose del tema de comunicación a la hora de exponer la directora del plantel no se ve un respeto por escucharla.

Tema siguiente fue, el impartido por la psicóloga sobre la “Disciplina Escolar” la directora propuso que al final pudieran trabajar sobre alternativas de atención a la problemática identificada en algunos grupos con los niños que manifestaban estas conductas a lo cual la profesora de cuarto grado manifestó que la culpa era de los padres por no dar el apoyo a los profesores cuando manifestaban algún problema de sus hijos,

sino que hasta en más de alguna ocasión habían tenido llamadas de atención por parte del jurídico y por las Autoridades Educativas, ocasionando con su participación gran polémica entre el grupo de profesores y logrando un descontento por la propuesta de la directora por no recibir el apoyo que ella solicitaba en algunas ocasiones.

Luego de un rato la directora reiteró la invitación a proceder con el trabajo solicitado, obteniendo algunas propuestas y por fin dado por concluido el tema para pasar a los siguientes puntos de la agenda y dando por terminada la reunión.

Mientras los veía marcharse pensaba en las rivalidades y la apatía creciente entre los profesores, sobre todo en aquella que siempre trataba de causar conflictos contra de cualquier iniciativa de la directora, sabiendo que ella tenía ya tiempo demasiado en la docencia y que estaba a punto de jubilarse..

Además de la falta de respeto contestando sus celulares interrumpiendo la reunión, la directora apenada con la invitada especial argumentaba que ella seguiría insistiendo en mejorar la comunicación en su escuela, quedándose pensando como podría mejorar los aspectos relacionados dentro de su proyecto educativo escolar.

La participación social

Un mes después se llevó a cabo la reunión con padres de familia programada como la final del ciclo escolar, Petra Chávez dio la bienvenida a los 400 padres de familia que asistieron, preocupada de igual manera por la comunicación que se ha tenido con ellos, da inicio con una técnica de integración “participación social” en la cual un gran número de ellos participa, rescatando al final la importancia que tienen éstos en el

proceso educativo de sus hijos, mientras la técnica se realizaba se incorporaban algunos padres de familia desconcertados por la temática que se estaba tratando y algunos molestos por el tiempo que estaban empleando, ya que lo que les interesaba manifestaban algunos era simplemente recoger boletas de sus alumnos y poder retirarse, afortunadamente pensaba la directora ya eran más papas que al inicio cuando ella ingresó a la escuela donde su primer reunión solo asistieron de 10 a 15 cuando mucho. Sin embargo al final de la reunión los padres reconocieron la labor tan relevante que ha venido haciendo la directora manifestando su reconocimiento y felicitándola por haber obtenido un premio como maestra ejemplar por parte del municipio.

Una pregunta constante

Petra Chávez, se seguía cuestionando si fuese posible implementar algunas estrategias que permitieran mejorar el proceso de comunicación en su escuela y ¿por qué no con toda la Comunidad Educativa? incluyendo a sus niños que tanto le importan.

Referencias bibliográficas

1. Arenas, M. Juan (2001). Participación Social en la Educación. Secretaría de Educación de Guanajuato. Guanajuato, México.
2. Duncan. 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.
3. Flores, Manuel (1983). Técnicas de investigación. Editorial Humanitas. Buenos Aires(1983)Cha.12 La entrevista. , Cap. 10 La observación.
4. Leenders, Michiel R. Writing cases. Ivey The University of Western Ontario. London, Ontario, Canadá
5. Picasso Muñoz Miguel (1995). La Comunidad Educativa en las Escuelas. Naucalpan, Edo. De México.
6. Protocolo de investigación. (2005,septiembre 13). Consulta realizada el 31 de agosto del 2005, en <http://www.monografias.com/trabajos25/protocolo-investigacion/protocolo-investigacion.shtml>
7. Ruiz Olabuénaga, José Ignacio (1999). Capítulo 2 El diseño cualitativo. España. 1999.
8. Sckmelkes, Sylvia (1996). La evaluación de los centros escolares. Presentación en: Taller sobre evaluación de docentes y de centros educativos. Cancún, Q.R., México. 1996. En Internet (<http://www.ince.mec.es/cumbre/d1-03.htm>).
9. Schmelkes, Sylvia (1995) Hacia Una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas Gobierno del Estado de Guanajuato. Secretaría de Educación. Guanajuato,

10. Stake, Roberto.(1999). Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata México.
11. Valenzuela González Jaime Ricardo (2003) Evaluación de instituciones educativas. Monterrey, N.L., México 2003. Documento de trabajo.
12. Valenzuela González Jaime Ricardo (2004) Presentación de trabajos académicos. Manual de la Escuela de Graduados en Educación de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. Documento de consulta.
13. <http://www.monografias.com/trabajos25/administracion/administracion.shtml#>

Anexo 1

Carta de consentimiento

Profesora Petra Chávez Méndez

Directora de la Escuela “Centro Educativo Piloto”

P r e s e n t e

Como parte del programa de “Maestría en Administración de Instituciones Educativas” del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Irapuato, la que suscribe, Lic. Angelina del Refugio Benítez Rodríguez, solicita su autorización para dar seguimiento al proyecto de evaluación institucional aplicado a su institución durante el ciclo escolar 2003-2004. Este estudio se realizara como parte del proyecto de titulación que coordina la Maestra Guadalupe López Padilla.

Este proyecto sólo puede desarrollarse en escuelas cuyos miembros de su comunidad educativa manifiesten interés por actualizar la información acerca del desarrollo y funcionamiento de sus proyectos y programas institucionales o en instituciones que se preocupan por conocer la opinión de sus alumnos y padres de familia sobre el servicio educativo que se les ofrece. Por lo anterior y considerando la disposición y apertura tanto personal como profesional que siempre ha mostrado usted para participar en proyectos que apoyan el desarrollo escolar, reitero mi petición para dar seguimiento al proyecto de evaluación en la “Escuela Primaria Urbana No. 11 Centro Educativo Piloto”, institución que acertadamente usted coordina.

Donde el objetivo general de la investigación consiste en evaluar el proceso de comunicación, entre los diferentes actores que conforman la comunidad educativa, para verificar los cambios ocurridos después de la aplicación del proyecto de evaluación institucional en el 2003.

Dicho proyecto involucrará recabar datos por medio de cuestionarios, entrevistas y guía de observación directa, de manera diferenciada se aplicará a padres de familia, alumnos y docentes. Con fechas específicas que se revisaran con usted.

La información que le puedo ofrecer como resultado de la investigación es un reporte con orientación hacia Usted como directora de la escuela, Órgano colegiado y Asociación de padres de familia que incluye los siguientes aspectos:

- Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de docentes y aspectos de Liderazgo en los rubros de comunicación, trabajo en equipo y participación.
- Percepción de los alumnos sobre la escuela en los rubros de comunicación, trabajo en equipo y participación.
- Necesidades y contribuciones generales de los padres de familia en los rubros de comunicación trabajo en equipo y participación.
- Necesidades de la escuela respecto de la participación de los padres de familia.
- Recomendaciones generales para apoyar el proceso de comunicación en la institución emitidas con base en la información recabada durante el proceso de seguimiento.

Si usted tuviera alguna pregunta que quiera hacer con gusto estoy a su ordenes en el teléfono 7351009 de 9:00 a 16:00 hrs. Y por las tardes en el teléfono 7328468.

Si usted da su autorización para realizar este estudio, por favor anote su nombre, y firma en la parte inferior de esta carta, como una forma de manifestar su consentimiento a lo aquí planteado.

Guanajuato., Gto. 10 de marzo del 2005

Angelina del Refugio Benítez Rodríguez

Profra. Petra Chávez Méndez

Nombre y firma del alumno / evaluador

Nombre y firma de la persona que autoriza
el estudio

Anexo 2
Cuestionario aplicado a alumnos

Nombre de la Institución Educativa que se va a evaluar	Es. Prim. Urb. No. 11 “Centro Educativo Piloto”					
Grado en que está inscrito el alumno participante	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Sexo de quien responde este cuestionario	Masculino			Femenino		
Fecha						

Auto evaluación de los Alumnos

En este cuestionario encontrarás preguntas para conocer lo que piensas de tu escuela o tus profesores y cómo te comunicas con tus padres (papá, mamá o ambos), queremos conocer en general como eres tú como estudiante de esta escuela.

Para responder a estas preguntas, se tienen cinco posibles opciones: *Nunca*, *Casi nunca*, *Regularmente*, *Casi siempre* y *Siempre*. Dependiendo de la pregunta, el significado de cada opción es el siguiente:

- Nunca = Significa que es algo que “jamás” has hecho, “jamás” has recibido de la escuela o el maestro o no te suceda desde que estás en esta escuela.
- Casi nunca = Significa que es algo que “muy pocas veces” has hecho, “muy pocas veces” ha recibido de la escuela o el maestro o “algunas veces” te ha sucedido.
- Regularmente = Significa que es algo que aproximadamente “la mitad de las veces” has hecho, “la mitad de las veces” has recibido de la escuela o el maestro o “la mitad de las veces” te ha sucedido.
- Casi siempre = Significa que es algo que “muchas veces” has hecho, “muchas veces” has recibido de la escuela o el maestro o “la mayor parte del tiempo” te pasa a ti.
- Siempre = Significa que es algo que “sucede todo el tiempo” o que tú, la escuela o el maestro hacen “todas o casi todas las veces” o es algo que “sucede todo el tiempo” contigo.

Es importante que contestes TODAS las preguntas que se plantean. Lo que tú opines es confidencial, la escuela solo conocerá los resultados generales.

• Trabajo en equipo	Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
1. Aprecio un ambiente agradable en la escuela.					
2. La relación con mis compañeros de grupo es buena.					
3. Me gusta trabajar en actividades con mis compañeros que promueve mi maestro en el grupo.					
4. Hemos hecho sugerencias en el grupo para mejorar la apariencia de nuestro salón de clases.					
5. Mi maestro realiza actividades de trabajo en equipo con otros maestros de la escuela.					
• Comunicación con tus maestros					
6. Pregunto a mi maestro cada vez que tengo dudas de la clase.					
7. Realizo las actividades y tareas que mi maestro me indica.					
8. Mi maestro nos informa desde antes, cuando vamos a tener exámenes.					
9. Mi maestro me explica las cosas hasta que yo lo entienda bien.					
10. Las tareas que me dejan, me ayudan a entender mejor lo que aprendo en el salón.					
11. Mis padres platican con mi maestro cuando saco bajas calificaciones.					
12. Creo que esta escuela tienen buenos maestros.					
• Comunicación con tus padres					
13. Platico con mis papás de cómo me fue en clase cada día.					
14. Mis papás me apoyan en mis tareas					
15. Mis papás conocen a mis mejores amigos y sus papás.					
16. Mis papás conocen los deportes o las actividades que más me gusta hacer y me apoyan para realizarlas.					
17. Mis padres tienen comunicación con mi maestro.					
18. Me gusta mucho platicar con mis papás de lo que me pasa dentro y					

fuera de la escuela.					
19. En casa piden mi opinión cuando hay que tomar decisiones.					
20. Mis papás asisten a reuniones de mi escuela.					

Gracias por tu colaboración.

Anexo 3
Cuestionario aplicado a padres de familia

Nombre de la Institución Educativa	Es. Prim. Urb. No. 11 “Centro Educativo Piloto”					
Grado en que está inscrito su hijo (señale sólo el del grado más alto)	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Si tiene hijos en otros grados, señale cuantos en cada grado.	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Sexo de quien responde este cuestionario	Masculino			Femenino		

Auto evaluación de los Padres de Familia

En este cuestionario encontrará un conjunto de preguntas de opción múltiple que pretende evaluar su interés como padre o madre de familia en el proceso de aprendizaje de su hijo, su percepción personal sobre el centro escolar y la comunicación que se mantiene entre la escuela de su hijo y usted.

Para responder a estas preguntas, se tienen cinco posibles opciones: *Nunca*, *Casi nunca*, *Regularmente*, *Casi siempre* y *Siempre*. Dependiendo de la pregunta, el significado de cada opción es el siguiente:

- Nunca** = Significa que es algo que “jamás” ha hecho usted, “jamás” ha recibido de la escuela o el maestro o no ha visto que suceda con su hijo desde que está en esta escuela.
- Casi nunca** = Significa que es algo que “muy pocas veces” ha hecho usted, “muy pocas veces” ha recibido de la escuela o el maestro o “algunas veces” ha visto que sucede con su hijo.
- Regularmente** = Significa que es algo que aproximadamente “la mitad de las veces” ha hecho usted, “la mitad de las veces” ha recibido de la escuela o el maestro o “la mitad de las veces” ha visto que sucede con su hijo.
- Casi siempre** = Significa que es algo que “muchas veces” ha hecho usted, “muchas veces” ha recibido de la escuela o el maestro o “la mayor parte del tiempo” ha visto que sucede con su hijo.
- Siempre** = Significa que es algo que “sucede todo el tiempo” o que usted, la escuela o el maestro hacen “todas o casi todas las veces” o es algo que “sucede todo el tiempo” con su hijo.

Es importante que conteste TODAS las preguntas que se plantean. Lo que usted opine es confidencial, la escuela solo conocerá los resultados generales.

• Comunicación con el maestro	Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
1. Recibo información sobre los objetivos a alcanzar por mi hijo en el año.					
2. La escuela me da a conocer cada dos meses, un reporte de calificaciones de mi hijo.					
3. Mi hijo está contento con sus maestros.					
4. Yo pienso que mi hijo tiene buenos maestros.					
5. Ayudo a mi hijo para que haga sus tareas correctamente.					
6. Cuando mi hijo obtiene una calificación muy baja, acudo de inmediato con el maestro y pido más información.					
7. Aprecio un ambiente agradable en la escuela cuando acudo a ella.					
8. Encuentro información en la escuela cuando la solicito.					
9. Considero que la directora organiza bien el trabajo de la escuela.					
10. En lo general, los comentarios de mi hijo son positivos respecto a sus maestros.					
11. Conozco a todos los maestros de mi hijo desde que inicia el ciclo escolar.					
12. Platico con el maestro de mi hijo sobre su desempeño en las actividades escolares.					
13. Doy mi apoyo al maestro de mi hijo, cuando me lo solicita.					
14. Acudo a las reuniones convocadas por la Asociación de Padres de Familia.					
15. Acudo a las reuniones convocadas por la Dirección de la escuela o por el maestro de mi hijo.					
16. Conozco los acuerdos que se toman para la mejora de la escuela.					
17. Hago propuestas a la dirección para					

mejorar las condiciones físicas de la escuela.					
18. Puedo acudir a la escuela cada vez que lo considero necesario. No necesito permiso de la directora o los maestros.					
19. Ofrezco mi apoyo a la escuela sin necesidad de que me lo pidan.					
20. Me considero un padre o una madre que apoya de manera importante el buen funcionamiento de la escuela.					
• Comunicación con su hijo					
21. Mi hijo y yo platicamos sobre lo que hace dentro y fuera de la escuela.					
22. Procuero conocer los nombres y las direcciones o teléfonos de los mejores amigos de mi hijo.					
23. Sé muy bien lo que le gusta leer a mi hijo.					
24. Mi hijo me informa de inmediato cuando necesita algún material especial para la escuela.					
25. Mi hijo me pide ayuda para hacer sus tareas escolares.					
26. Para mí es muy fácil saber cuando mi hijo tiene algún problema o se siente mal por algo.					
27. Los amigos de mi hijo, gustan de platicar conmigo o con algunos integrantes e mi familia.					
28. Mantengo comunicación con los padres de los amigos de mi hijo.					
29. Mi hijo participa en las decisiones que tomamos en casa.					
30. En general considero que soy un buen padre o una buena madre.					

SU FIRMA

LA FECHA DE HOY
DÍA MES AÑO

--	--	--

Gracias por su colaboración... con esta información, podemos mejorar la atención de su hijo.

Anexo 4
Cuestionario aplicado a docentes

Nombre de la Institución Educativa que se va a evaluar	Es. Prim. Urb. No. 11 “Centro Educacional Piloto”					
Grado que atiende el docente	1°	2°	3°	4°	5°	6°
Sexo de quien responde este cuestionario	Masculino			Femenino		
Fecha						

Auto evaluación de los Docentes

En este cuestionario encontrará un conjunto de preguntas de opción múltiple que pretende conocer, la comunicación que se mantiene entre la escuela y los padres, entre los alumnos y maestros y de manera general aspectos con posibilidades de mejora en la institución.

Para responder a estas preguntas, se tienen cinco posibles opciones: *Nunca*, *Casi nunca*, *Regularmente*, *Casi siempre* y *Siempre*. Dependiendo de la pregunta, el significado de cada opción es el siguiente:

- Nunca = Significa que es algo que “jamás” ha hecho usted, “jamás” ha recibido de la escuela o no ha visto que suceda con sus alumnos desde que está en esta escuela.
- Casi nunca = Significa que es algo que “muy pocas veces” ha hecho usted, “muy pocas veces” ha recibido de la escuela o “algunas veces” ha visto que sucede con sus alumnos.
- Regularmente = Significa que es algo que aproximadamente “la mitad de las veces” ha hecho usted, “la mitad de las veces” ha recibido de la escuela o “la mitad de las veces” ha visto que sucede con sus alumnos.
- Casi siempre = Significa que es algo que “muchas veces” ha hecho usted, “muchas veces” ha recibido de la escuela o “la mayor parte del tiempo” ha visto que sucede con sus alumnos.
- Siempre = Significa que es algo que “sucede todo el tiempo” o que usted y la escuela “todas o casi todas las veces” o es algo que “sucede todo el

tiempo” con sus alumnos.

Es importante que conteste TODAS las preguntas que se plantean. Lo que usted opine es confidencial, la escuela solo conocerá los resultados generales.

• Trabajo en equipo	Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
1. Trato de establecer claramente, roles específicos dentro del salón de clase.					
2. Considero las opiniones de mis compañeros maestros, mi directora y mi experiencia previa, en el momento de la planeación.					
3. Asigno a cada alumno aquellas tareas que son acordes con sus competencias personales.					
4. Preveo las dificultades que mis alumnos pueden enfrentar en la realización de algunas tareas y tengo a la mano, opciones de solución.					
5. Aseguro la disponibilidad en el salón, del material necesario para la realización de las actividades individuales y de grupo.					
6. Procuero que mi salón esté siempre limpio.					
7. Cuido los detalles del ambiente físico del salón, de tal forma que el trabajo se realice de manera adecuada.					
8. Procuero distribuir las tareas con un criterio de equidad entre mis alumnos.					
9. Cuando solicito un trabajo especial a mis alumnos, explico cuidadosamente los detalles que considero fundamentales.					
10. Procuero que las tareas para casa, sean relevantes y sólo las					

necesarias.					
11. Trato de indagar las causas, cuando mis alumnos manifiestan algún problema.					
Comunicación con los padres					
12. Informo a los padres de mis alumnos acerca de los objetivos que sus hijos deben alcanzar durante el ciclo escolar.					
13. Entrego a los padres cada bimestre las calificaciones de mis alumnos.					
14. Tengo tiempos programados para platicar con los padres de mis alumnos sobre su desempeño escolar.					
15. Recibo el apoyo de los padres cada vez que lo solicito.					
16. Considero que tengo un grupo con padres participativos.					
17. Después de un examen, doy retroalimentación a cada alumno, y a los papas cuando lo solicitan identificando los temas que requieren reforzar.					
18. La participación de los padres se ve de manera creciente.					
Comunicación general					
19. Cuando tengo que dar información precisa, soy cuidadoso al recabar la información que voy a comunicar.					
20. La información que me da la directora me ha permitido crecer en mi desarrollo personal.					
21. La oportunidad con la que recibo información sobre las actividades y eventos de la escuela es adecuada.					
22. La forma en que la directora establece la comunicación es favorable.					
23. La directora promueve un ambiente organizacional sano.					

24. La comunicación entre los diferentes grupos es favorable.					
25. Existe confianza entre la directora y los maestros para tratar asuntos laborales de manera propositiva.					

Gracias por su colaboración... con esta información, es posible mejorar la atención que nuestra escuela ofrece.

Anexo 5
Entrevista semi estructurada aplicada a la directora

1. - ¿Qué estrategias para mejorar el proceso de comunicación ha utilizado a raíz de las recomendaciones vertidas en el 2004?

2. - ¿Considera que la comunicación ha mejorado respecto al ciclo escolar pasado?

3. - ¿Ha obtenido una respuesta favorable en los padres de familia cuando son convocados a reuniones?

4. - ¿Respecto a la comunicación que ha tenido con sus compañeros docentes en el desarrollo de reuniones, como ha sentido su participación?

5. - En la reunión de padres de familia se observó una asistencia de alrededor de 250 padres, ¿usted tiene algún dato preciso de su asistencia?

6. - ¿Respecto a las cuotas de padres de familia que se comentó en reunión con ellos, ha habido alguna respuesta?

Anexo 6
Guía de observación

Nombre de la Escuela.

Fecha

La M significa mal, R regular, B bien y N.A No aplica

<i>Aspecto a observar</i>	<i>Escala de observación</i>				
Infraestructura	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Salones arreglados. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Baños limpios. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Señalización de los espacios. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Espacios para recreo y actividades culturales y deportivas. 					
Equipamiento	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Material didáctico en los grupos de alumnos (ábacos, regletas, mapas, etc). 					
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de apoyo. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Material didáctico para uso del docente. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario en condiciones de uso razonable. 					
Organización	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad de las personas. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Cuaderno de adecuaciones curriculares para cada alumno integrado. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de las actividades en el grupo y desarrollo de la reunión . 					
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración y/o apoyo de los docentes y padres de familia. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de actividades con padres de familia . 					
Comunicación interna y vinculación con el entorno	<i>M</i>	<i>R</i>	<i>B</i>	<i>N.A.</i>	<i>Observaciones</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de reuniones de órgano colegiado o de otras específicas, en las que se trabaje sobre temas relacionados con la comunicación. educativa. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Información visible hacia la comunidad escolar 					

(pizarrón, periódico mural, carteles, etc).					
<ul style="list-style-type: none"> • Calendarización de espacios de comunicación entre docentes y padres de familia y de órgano colegiado. 					
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud de los padres de familia y de los docentes desde mi punto de vista. 					