

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**  
**Facultad de Educación**



**ESCUELAS EFECTIVAS EN CONTEXTOS  
DESFAVORABLES**

**Trabajo de graduación presentado por  
Samuel Neftalí Puac Méndez,  
para optar al grado académico de Maestría en Liderazgo y  
Gestión Educativa**

**Guatemala  
2012**



**ESCUELAS EFECTIVAS  
EN CONTEXTOS DESFAVORABLES**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**  
**Facultad de Educación**



*Excelencia que trasciende*

**DELVALLE**  
GRUPO EDUCATIVO

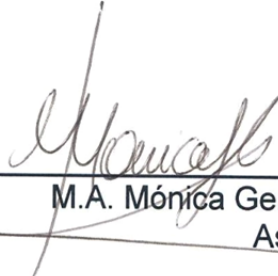
**ESCUELAS EFECTIVAS EN CONTEXTOS DESFAVORABLES**

**Estudio de Caso en dos escuelas primarias en el departamento  
de Retalhuleu.**


**Trabajo de graduación presentado por  
Samuel Neftalí Puac Méndez,  
para optar al grado académico de Maestría en Liderazgo y  
Gestión Educativa**

Guatemala  
2012

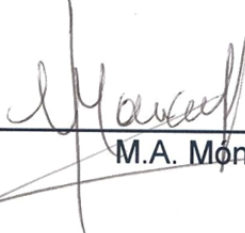
Vo. Bo. :

(f)   
M.A. Mónica Genoveva Flores Reyes  
Asesora

Tribunal Examinador:

(f)   
Dra. Violeta García

(f)   
M.A. Karen Avendaño

(f)   
M.A. Mónica Flores Reyes

Fecha de aprobación: Guatemala 21 de junio de 2012.

# PREFACIO

En la realización de este trabajo, recuerdo desde el inicio, cada actividad realizada, cada intento, cada error, cada recomendación recibida en los seminarios mensuales y por supuesto la satisfacción de que a cada día se aclaraban las ideas para realizar esta investigación.

Desde el diseño de la investigación, quise contribuir con algo para mi querido Departamento de Retalhuleu, por lo que se me dio la oportunidad y responsabilidad de concluir este estudio en dos escuelas primarias: Escuela Oficial Rural Mixta “Los Ángeles” y Escuela Oficial Rural Mixta “Tierra Colorada”, a las cuales agradezco a sus directores, maestros, padres de familia y estudiantes por la inmensa colaboración en este trabajo.

Las tareas agotadoras, las distancias, las inclemencias del tiempo también fueron parte de esta aventura; las cuales le dieron el sentido real de lo que se buscaba con esta investigación.

Ante todo, agradezco a Dios todo poderoso y la compañía de la Santa Virgen María en todo momento. A la Agencia Estadounidense para el desarrollo de los pueblos –USAID- y al Proyecto Reforma Educativa en el Aula por la oportunidad brindada para estudiar esta Maestría, a las personas con quienes compartí en la Universidad del Valle de Guatemala, quienes ahora les puedo llamar amigos.

También agradezco la disponibilidad de mi asesora en este trabajo, la M.A. Mónica Flores Reyes por el tiempo y calidad académica que siempre brindó en cada sesión.

De manera muy especial, agradezco y dedico este trabajo a mi familia, quienes han sido bastiones imprescindibles de siempre y en esta aventura académica de dos años.

# ÍNDICE

<b>PREFACIO</b> .....	vi
<b>RESUMEN</b> .....	xi
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	3
A. Escuelas efectivas .....	3
B. Características de Escuelas efectivas .....	9
C. Factores de la efectividad escolar .....	11
D. Factores que favorecen una escuela efectiva .....	12
E. Enseñanza efectiva .....	13
F. Relación escuela – familia .....	14
G. Cambio educativo y mejora de la escuela .....	15
H. Aspectos clave en la mejora de la escuela .....	17
I. El cambio requiere de liderazgo fuerte de carácter extensivo .....	18
J. La gestión educativa y el papel de los directores .....	20
K. La importancia del contexto .....	22
L. Elementos a profundizar en esta investigación .....	24
M. La base de conocimientos sobre los factores asociados al aprendizaje escolar .....	25
N. Evaluaciones estandarizadas a estudiantes que proceden de situaciones socioeconómicas bajas .....	32
O. Contextos desfavorables o vulnerables .....	36
<b>III. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	41
A. MEDIO .....	41
B. INSTITUCIÓN .....	42
C. CONTEXTO .....	43
<b>IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	47
<b>V. JUSTIFICACIÓN</b> .....	49
<b>VI. OBJETIVOS</b> .....	51
A. General .....	51
B. Específicos .....	51

<b>VII. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>52</b>
A. Descripción.....	52
B. Procedimientos para la selección de casos de estudio.....	53
C. Población.....	54
D. Técnicas de recolección de información.....	54
E. Procedimiento de análisis y sistematización de datos .....	55
<b>VIII. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
A. ENFOQUE DEL ESTUDIO .....	58
B. POBLACIÓN .....	59
C. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	60
D. ESCUELA Y COMUNIDAD.....	61
E. GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA .....	74
F. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS .....	82
<b>IX. PROPUESTA.....</b>	<b>85</b>
<b>X. CONCLUSIONES .....</b>	<b>86</b>
<b>XI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>89</b>
<b>XII. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>91</b>
<b>XIII. ANEXOS .....</b>	<b>96</b>
MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR .....	2
Consentimiento informado.....	1
Guía de grupo focal.....	2
Guía de entrevista al director escolar .....	4
Guía de entrevista al maestro.....	6
Guía de observación .....	8
Transcripciones .....	9

## LISTA DE CUADROS

<i>Cuadro 1</i>	<i>Desempeño Nacional en Matemática, 3º. Primaria 2008</i>	<i>4</i>
<i>Cuadro 2</i>	<i>Principios clave de la Efectividad escolar</i>	<i>9</i>
<i>Cuadro 3</i>	<i>Factores de efectividad escolar</i>	<i>11</i>
<i>Cuadro 4</i>	<i>Elementos a profundizar en esta investigación</i>	<i>24</i>
<i>Cuadro 5</i>	<i>Patrones de pobreza en Guatemala en el 2006 y porcentajes de cambio desde el año 2000.</i>	<i>39</i>
<i>Cuadro 6</i>	<i>Porcentaje de respuestas correctas en matemáticas, Tercero primaria año 2008</i>	<i>48</i>
<i>Cuadro 7</i>	<i>Matriz de relación de triangulación metódica.</i>	<i>57</i>
<i>Cuadro 8</i>	<i>Categorías y ejes temáticos sobre efectividad escolar</i>	<i>60</i>
<i>Cuadro 9</i>	<i>Otras prácticas escolares comunes.</i>	<i>63</i>
<i>Cuadro 10</i>	<i>El maestro en las escuelas efectivas, hallazgos en esta investigación.</i>	<i>64</i>
<i>Cuadro 11</i>	<i>Porcentajes de respuestas correctas, nivel nacional y otras escuelas del contexto.</i>	<i>75</i>

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1</i>	<i>Relación cíclica en las Escuelas efectivas.</i>	10
<i>Ilustración 2</i>	<i>Variables que inciden en los aprendizajes escolares</i>	26
<i>Ilustración 3</i>	<i>Ubicación de las dos escuelas de San Felipe, Retalhuleu.</i>	42
<i>Ilustración 4</i>	<i>Organigrama de las dos Escuelas investigadas</i>	43
<i>Ilustración 5</i>	<i>Factores de una Escuela efectiva, según trabajo de campo.</i>	66
<i>Ilustración 6</i>	<i>Principales gestiones e Instituciones que han participado.</i>	69
<i>Ilustración 7</i>	<i>Principales limitaciones contextuales</i>	71
<i>Ilustración 8</i>	<i>Involucramiento comunitario: redes sociales principales</i>	72
<i>Ilustración 9</i>	<i>Experiencias exitosas comunes en las escuelas estudiadas.</i>	77
<i>Ilustración 10</i>	<i>Principales reglas establecidas en las escuelas.</i>	79
<i>Ilustración 11</i>	<i>Organigrama de las dos Escuelas estudiadas.</i>	80
<i>Ilustración 12</i>	<i>Relación de procesos de Organización</i>	82

## RESUMEN

En este trabajo profesional, mediante una metodología cualitativa, se busca analizar las características comunes de dos escuelas de educación primaria del sector oficial, que desarrollan sus actividades escolares en áreas rurales del departamento de Retalhuleu, las cuales obtuvieron resultados destacables en las pruebas nacionales que aplicó el Ministerio de Educación en el ciclo escolar 2008 a estudiantes de tercer grado en el área de Matemática.

Se efectuó una búsqueda de antecedentes de investigación en el ámbito nacional, como de otros países, para fundamentar el enfoque de investigación y poder contrastar con los resultados obtenidos. Principalmente se identificó información a nivel internacional, que se relaciona con el tema abordado en este modelo de trabajo profesional. Se diseñaron los instrumentos de recabación de información, como: Guía de entrevista semiestructuradas para maestros y directores, guías de observación y guías para grupos focales. Se realizó pilotaje de los instrumentos diseñados y posteriormente se llevó a cabo la recabación de datos definitiva.

Estos datos recabados se transcribieron; se crearon categorías y ejes temáticos relacionados con la Efectividad escolar, como: la vinculación entre escuela y comunidad educativa, la gestión y prácticas escolares, y el aprovechamiento de los recursos en la escuela y se generaron informes con la ayuda del software MAXQDA 10 versión de prueba, para análisis cualitativo.

Con base en los resultados de la investigación se propuso un Modelo de gestión escolar, para directores de escuelas similares a las estudiadas en esta investigación. Considerando que la Efectividad escolar no se limita a una sola característica, sino que, con esta propuesta se aborda un elemento fundamental de las escuelas efectivas, dejando la posibilidad a que en futuras investigaciones se profundice aún más sobre esta temática.

**Palabras clave:** Efectividad escolar, metodología, cualitativa, actividades escolares, resultados destacables, pruebas nacionales, gestión escolar.

# I.INTRODUCCIÓN

Las escuelas efectivas son las que poseen capacidad de «lograr que sus alumnos alcancen metas educativas de calidad, independientemente de su origen social. Una escuela eficaz toma en cuenta el rendimiento inicial y la situación de entrada de los alumnos y promueve que todos alcancen los más altos logros posibles», según lo sustenta Dagmar Raczynski y Gonzalo Muñoz (2005:15) citando a Martinic y Pardo 2003. Con lo cual abordan que los puntajes destacables en estas pruebas, son un primer indicador de la efectividad escolar.

En Guatemala, el Ministerio de Educación –MINEDUC-, a través de la Dirección General de Evaluación e Investigación –DIGEDUCA- sostiene que «las pruebas estandarizadas responden a un propósito específico, que es proveer información sobre la calidad de los aprendizajes que se brindan en los centros educativos del sistema educativo guatemalteco».

Proponer un “Modelo de gestión escolar” para directores de escuelas primarias, es el propósito fundamental de este trabajo. Mediante la identificación de las características comunes del capital humano, gestión escolar, experiencias exitosas, involucramiento comunitario, etc., de dos escuelas que obtuvieron resultados destacables en las pruebas nacionales del área de matemática de tercero primaria aplicadas por el Ministerio de Educación en el ciclo escolar 2008; a pesar del contexto desfavorable como delincuencia común, pobreza, insuficiente infraestructura física en las escuelas, falta de textos para estudiantes y materiales didácticos para maestros, entre otros; donde se desarrollan las actividades escolares, lo cual no ha sido impedimento para la efectividad escolar.

La investigación se realizó desde el primer semestre del año 2011 hasta el segundo semestre del 2012, en dos escuelas, del departamento de Retalhuleu. Para lo cual, se utilizó metodología cualitativa, específicamente estudio de dos casos, que se seleccionaron de acuerdo a los destacables porcentajes de respuestas correctas en la

prueba nacional 2008 y el contexto desfavorable donde desarrollan sus actividades escolares.

Para el trabajo de campo se desarrollaron guías de entrevistas semiestructuradas para maestros y directores, grupos focales donde participaron maestros, directores y padres de familia; guías de observación escolar. Con esta información, se organizaron temas y procesos referentes a la efectividad escolar, con el apoyo del software MAXQDA 10 versión libre, para análisis cualitativo. La triangulación metódica de los datos se dio mediante, la teoría sobre el tema, el trabajo de campo y la posición del investigador.

En esta investigación se concluyó que las dos escuelas poseen una gestión institucional y pedagógica donde el director toma la iniciativa, junto a los maestros y padres de familia para establecer metas, priorizar actividades y lo sustentan a través de planificación participativa. Los estudiantes son el eje principal del proceso educativo que realizan los dos centros educativos, donde la relación entre escuela y comunidad ha sido fundamental para generar mejores condiciones escolares y aprendizajes significativos en los estudiantes. El contexto desfavorable en donde se desenvuelven estas escuelas, no ha sido impedimento para el trabajo que realizan los maestros y directores; además, la rendición de cuentas ante la comunidad educativa, el aprovechamiento al máximo de los recursos disponibles y el agotamiento de posibilidades en la gestión que realizan han sido fundamentales en los procesos escolares.

## II.MARCO CONCEPTUAL

### A. Escuelas efectivas

**1. Algunas definiciones.** Según Beno Sander (1990:1) en su publicación Educación, administración y calidad de vida, Aula XXI, define los términos “Efectividad” y “Eficacia” de la siguiente forma: Efectividad, la define como «el criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa, que responda y corresponda, reflejando la capacidad de respuesta a las exigencias de la sociedad».

Eficacia, como «el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos (la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de objetivos educativos».

Para fines de esta investigación, en el ámbito educativo una escuela efectiva se define por su capacidad de «lograr que sus alumnos alcancen metas educativas de calidad, independientemente de su origen social. Una escuela eficaz toma en cuenta el rendimiento inicial y la situación de entrada de los alumnos y promueve que todos alcancen los más altos logros posibles», Dagmar Raczynski y Gonzalo Muñoz (2005:15) citando a Martinic y Pardo 2003.

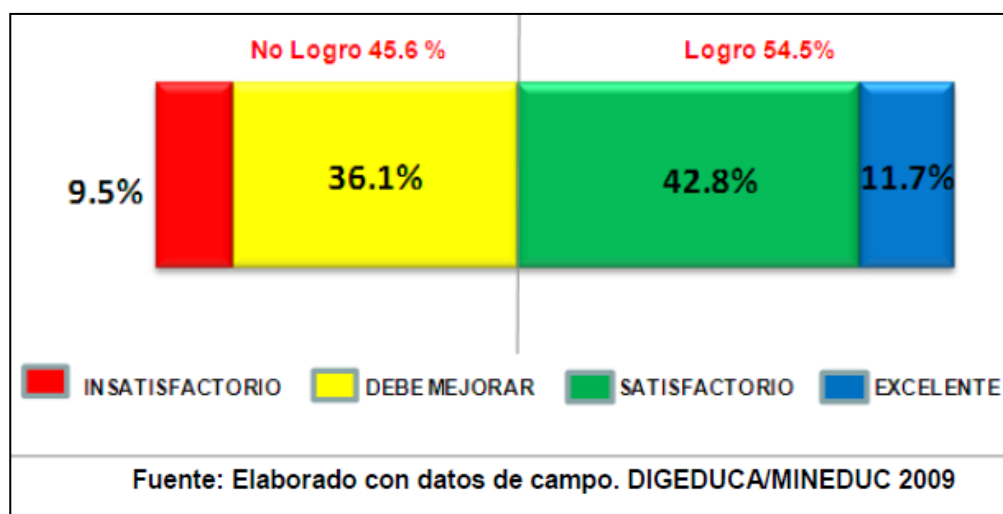
Según Murillo Jarvier y otros (2007: 26) señalan en el Informe de Iberoamericano sobre Eficacia Escolar, que las escuelas efectivas son las que cumplen con características como: poseen fundamentación teórica centrada en lo pedagógico, le dan el mayor aprovechamiento de los recursos mínimos que poseen, buscan la vinculación con los padres de familia y destacan en los resultados de pruebas estandarizadas.

Según el Informe Ejecutivo de los Resultados de Evaluación Nacional Muestral aplicada a estudiantes de primero, tercero y sexto grados del nivel primario.

En el año 2008 del Ministerio de Educación MINEDUC (2008:8) se entiende por educación de calidad aquella que permite a los estudiantes la consecución de los objetivos propuestos, por lo que la educación debe facilitar que los estudiantes «aprendan lo que tienen que aprender, en el momento en que lo tienen que aprender y que lo hagan en felicidad».

Las categorías correspondientes a las pruebas nacionales aplicadas por el MINEDUC, según el mismo informe Ejecutivo (2008:9) las categorías de desempeño establecidas fueron: Insatisfactorio, Debe mejorar, Satisfactorio y Excelente. Ahora bien, para poder evaluar la calidad educativa, no era suficiente con ubicar a los estudiantes dentro de cada uno de los niveles de desempeño, sino que fue necesario establecer un nivel que indicara la calidad requerida por el sistema educativo; por ello se estimó que los estudiantes entre los niveles Satisfactorio y Excelente constituyeron el Nivel de logro esperado. Lo anterior dispone el Ministerio de Educación en Guatemala para el sistema educativo, que es parte de la calidad educativa.

**Cuadro 1 Desempeño Nacional en Matemática, 3º. Primaria 2008**



Como se muestra en el Cuadro No. 1, el 54.5% de los estudiantes alcanzaron los aprendizajes mínimos. Existen escuelas efectivas, tomando como indicador para evaluarlas de esta manera, los resultados destacables que obtuvieron en dichas pruebas y han sido “satisfactorios” a pesar del contexto en donde se desarrollan las actividades escolares.

Dentro de los factores a identificar en las investigaciones referidas a la efectividad escolar se centran en tres: organización, aula y contexto; los cuales hacen que una escuela sea efectiva. La particularidad radica en el hecho de que la atención recae sobre los procesos educativos: cómo se organiza, aprovecha y se “mueve” con los insumos, responde a oportunidades y restricciones del entorno y logra sus resultado en el proceso educacional, (Scheerens, 2000).

**2. Estudios sobre efectividad escolar en América Latina.** La efectividad escolar se ha tornado un tema de alta importancia en América latina, donde en varios países se han realizado estudios para conocer las experiencias y actividades escolares que realizan los maestros y directores de escuelas que desarrollan sus procesos educativos en ámbitos socioeconómicos y culturales diferentes. En este apartado se abordan experiencias de Perú, Chile, Venezuela y Cuba, para dar un panorama latinoamericano como se concibe la efectividad escolar.

**a.** Los resultados de la Investigación Iberoamericana sobre eficacia escolar de Murillo Torecilla, F. Javier (2007:340) refiere que una escuela efectiva puede estar dentro de un contexto en donde las condiciones son desfavorables para que la enseñanza se pueda dar de calidad –refiriéndose a escuelas del área rural de Lima, Perú; aún así el valor agregado que el maestro en el aula, el liderazgo directivo y la efectiva gestión del director para vincular a la comunidad educativa para la búsqueda de recursos externos para que faciliten las tareas docentes en la escuela, es lo que hace la diferencia de aquellas escuelas que no han podido despegar, del déficit de entrega educativa que tienen en contextos similares o en mejores condiciones.

**b.** En Chile, mediante el estudio de Murillo (2007:295), sobre la efectividad con que cuenta una escuela primaria en el área rural en Chile:

«...la experiencia del centro escolar que resultó ser el más eficaz de Chile, -una escuela del área rural- así se trata de ilustrar la capacidad de esta escuela para influir en los resultados que alcanzaron sus alumnos, entendiendo que resultó ser la que aporta y agrega el mayor valor a la trayectoria escolar, independientemente del origen y característica sociales de los estudiantes».

Conocer y poder comunicar la realidad de esta escuela efectiva, según Murillo (2007) fue posible a ciertas características que encontraron en el contexto de esta escuela, entre ellas: generosidad y disponibilidad del director y de los maestros de la escuela para abrir sus puertas para mostrar y compartir la experiencia cotidiana de enseñar y aprender.

Es decir, que director y maestros brindando sus servicios en una escuela en condiciones desfavorables, trabajan con seriedad, compromiso y eficacia, ya que asumen el desafío de dar lo mejor de cada uno para ofrecer procesos educativos de calidad que se traduzcan en aprendizajes significativos y estables que aseguren mejores y mayores oportunidades a todos los que egresen de esta escuela.

En el contexto de esta escuela catalogada como la más eficaz en Chile, además del buen trabajo del director y maestros, se distingue otra característica: «el contexto e infraestructura escolar, donde la escuela pertenece a un área rural, en esencia agrícola, aprovechamiento del clima; donde todos los días la jornada escolar se extiende por siete horas y media (7.5) y fue una de las escuelas pioneras en incorporarse a la jornada escolar completa (jec), en 1997».

Según Bernal, Elsa (2007:310), en los resultados de la Investigación Iberoamericana de Efectividad escolar, señala que en Venezuela, las escuelas efectivas que se desarrollan en contextos de pobreza, donde existe una sociedad creciente, el crecimiento de las desigualdades sociales, el decrecimiento de las oportunidades educativas y sociales, entre otros. Los docentes y directores de las escuelas efectivas argumentan: “aquí buscamos la formación del estudiante en su nivel académico, en su desarrollo físico, emocional, intelectual, cultural y moral; de acuerdo con nuestros medios, con nuestras capacidades”.

«Aunque no ha sido fácil enfrentar los cambios de la institución, el hecho que la planta docente haya sido estable ha permitido la consolidación de un equipo de trabajo con metas comunes;...aquí los niños tienen muchos problemas, la comunidad es pesada y hay que hacerle frente a todo, así como hay hijos de profesionales y de familias muy estables, también los hay de padres analfabetos y familias muy descompuestas. Desde primerito, nos dedicamos a hacer frente a los problemas afectivos de los

niños y a la lectoescritura,.....solucionar los problemas afectivos, de lo que enseñamos que lo aprendan, pero que lo aprendan bien».

c. En San José, Cuba; Suárez, A., Galdós, Sol y Torres, Paul (2007), citados por Murillo (2007:313), describen la experiencia de una escuela efectiva en un área urbana marginal en San José, Cuba. A pesar de las restricciones que les impone el contexto a las actividades escolares que realizan, debido a la pobreza que generaliza a este contexto, pues no cuenta la escuela con un espacio para que los alumnos practiquen algún deporte, las necesidades en el centro educativo son crecientes; los maestros son quienes hacen la diferencia (valor agregado) en el quehacer docente, algunas características:

«En la escuela trabajan diez maestros con experiencia profesional junto a jóvenes docentes que comienzan a formarse como maestros. Todas son personas sencillas, deseosas de trabajar y de lograr que su escuela alcance un alto reconocimiento social, sobre la base de un desarrollo integral exitoso de sus alumnos. Resalta en ellos, al visitar el centro, un alto sentido de hospitalidad, propia de regiones no metropolitanas, así como el compromiso con su institución y con la sociedad para la que trabajan».

**3. Generalidades de efectividad escolar en Guatemala.** En este apartado se aborda brevemente acerca de las implicancias de los resultados de las pruebas nacionales en el sistema educativo guatemalteco, debido a que estos son indicadores primarios para establecer a las escuelas efectivas. Además se hace referencia del desempeño nacional logrado en las pruebas nacionales en el área de matemática, en el grado de tercero primaria.

De acuerdo a Ben Meade y Alec Gershberg (2010:29)<sup>1</sup> en el informe de resultados del estudio Mapeo retrospectivo, que examinó cómo el sistema administrativo de la escuela primaria apoya la educación de calidad en Guatemala, que cita a McEwan y Trowbridge 2007, Reimers 2000, Wise y Leal 2006, Marshal 2003 y 2009, a cerca de «...resaltar los malos resultados en las pruebas estandarizadas entre los estudiantes de la escuela primaria de Guatemala, y las grandes disparidades en los resultados entre áreas rurales y urbanas».

---

<sup>1</sup> Documento preparado para el proyecto USAID/Diálogo para la inversión social en Guatemala, octubre de 2010.

Es decir que los malos resultados de las pruebas nacionales, en Guatemala se evidencia que el contexto suele ser un factor que repercute por las desventajas que tienen los centros educativos en el área rural en comparación con las áreas urbanas. Sin embargo se logra romper esta brecha cuando escuelas primarias han sobresalido en muchas de sus actividades escolares y en los resultados de pruebas estandarizadas en Guatemala, superando las desventajas que el contexto les impone.

Según el mismo estudio, los resultados destacables de pruebas estandarizadas o nacionales, son unos de los primeros indicadores para establecer a una Escuela como efectiva. Según Dagmar Raczynski y Gonzalo Muñoz (2005:15) citando a Martinic y Pardo 2003, define una Escuela efectiva de la siguiente manera:

«Una escuela efectiva es aquella que tiene la capacidad de lograr que sus alumnos alcancen metas educativas de calidad, independientemente de su origen social».

Es decir que una escuela efectiva toma en cuenta el rendimiento inicial y la situación de entrada de los alumnos y promueve que todos alcancen los más altos logros posibles.

En Guatemala, solamente 5 de cada 10 estudiantes de tercero primaria alcanzaron las competencias mínimas esperadas para el grado en el área de matemáticas, como se muestra en el Cuadro No. 1. Según los resultados publicados por la Dirección General de Evaluación e Investigación (DIGEDUCA) en el Informe Ejecutivo de resultados del nivel primario (2008:68)<sup>2</sup>, y además el 45.6% de los estudiantes de escuelas primarias del sector oficial no alcanzaron los aprendizajes mínimos esperados en el área de matemática.

---

<sup>2</sup> Informe Ejecutivo de resultados del nivel primario 2008, disponible en el portal educativo de DIGEDUCA, [www.mineduc.gob.gt/digeduca](http://www.mineduc.gob.gt/digeduca)

#### 4. Principios clave de efectividad escolar

**Cuadro 2 Principios clave de la Efectividad escolar**

<b>Equidad</b>	<b>Valor agregado</b>	<b>Desarrollo Integral del alumno</b>
Para ser eficaz debe favorecer el desarrollo de los alumnos, por lo que la eficacia y equidad son principios mutuamente necesarios.	La escuela es eficaz, si los resultados que obtiene con sus estudiantes son más y mejores que los de escuelas que atienden estudiantes de características similares.	La escuela eficaz, además de lograr buenos resultados en lenguaje y matemática, se preocupa de la formación en valores, la obtención de bienestar y satisfacción, y el desarrollo integral de la personalidad de los alumnos.

Fuente: Elaboración propia con base en Murillo (2003)

### **B. Características de Escuelas efectivas**

Diversas investigaciones sobre escuelas efectivas abordan grandes temas, como: la estimación de la magnitud del “efecto escuela” y la identificación y análisis de los factores escolares de aula y de contexto, que hacen que una escuela sea eficaz.

Abordando las características de las escuelas efectivas desde el punto de vista, del “efecto escuela” como lo indica el Informe Coleman (1996) que el origen social familiar era, lejos, el factor más importante para explicar las diferencias en rendimiento escolar.

A partir de esta ponencia, surgen nuevas investigaciones sobre la efectividad escolar y en la investigación sobre Eficacia Escolar (Murillo 2003), surge la mirada en el desempeño de la escuela como organización y del profesor en el aula.

Colocando como base para entender esta investigación, a las características de las escuelas con mejores resultados educativos, en poblaciones de alumnos con características similares, según Dagmar Raczynski y Gonzalo Muñoz (2005):

1. Los insumos son factores tales como recursos monetarios, recursos humanos, materiales didácticos, infraestructura y mobiliario, tamaño de la sala de clases, etc.
2. Las oportunidades y restricciones del entorno: refieren a apoyos locales, política educacional, competencia con otros establecimientos, etc.
3. Los procesos: aluden a lo que ocurre al interior de la escuela para transformar insumos en resultados y enfrentar las oportunidades y limitaciones del contexto. En relación con los procesos, es común diferenciar entre los que ocurren en el nivel de la escuela como organización y aquellos que se desarrollan en la sala de clases, y la relación entre ambos.
4. Los resultados: la atención de los resultados en escuelas efectivas no recaen en la asociación con los insumos que poseen, sino cómo la escuela organiza, aprovecha y se desarrolla, con los insumos, responde a oportunidades y restricciones del entorno y logra los resultados de aprendizaje que obtiene.

**Ilustración 1 Relación cíclica en las Escuelas efectivas.**



Fuente: Elaboración propia con base en Fuente: Scheerens (2000).

## C. Factores de la efectividad escolar

Raczynski y Muñoz (2005:18) identifican algunos factores de efectividad escolar en el Nivel Escuela, los cuales se resumen en la siguiente Cuadro:

**Cuadro 3 Factores de efectividad escolar**

1. <b>Liderazgo con propósito:</b> firme y propositivo, activamente implicado, enterado de las necesidades de la unidad educativa, con capacidad de compartir poder con los docentes y con competencia profesional, en particular, en cuanto a enseñanza y aprendizaje.
2. <b>Visión, objetivos y metas compartidas:</b> Unidad de propósitos, enfoque educativo compartido y consistente entre profesores, y prácticas alineadas con propósitos y metas del establecimiento educativo.
3. <b>Concentración en la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos:</b> los alumnos (cada uno, más que el grupo) son el centro del proceso educativo, predominio de sanciones positivas sobre castigos y el control; maximización del tiempo de aprendizaje; enseñanza intencional, planificada, con objetivos explícitos y prácticas coherentes con estos.
4. <b>Implicación de los docentes:</b> involucrados en las orientaciones y planificación curricular del establecimiento y activos en trabajo colectivo de planificación, preparación y evaluación de prácticas en el aula y resultados que se obtienen; a de desarrollo profesional docente en la escuela.
5. <b>Claridad en derechos y responsabilidades de los agentes educacionales:</b> responsabilidad y control del trabajo, criterios acordes de comisiones y actividades establecidas en el personal de la escuela.
6. <b>Clima positivo:</b> ambiente agradable donde los maestros están a gusto y lo comunican, lo que es favorable para el proceso de aprendizaje cuando existe un entorno ordenado y tranquilo, además de la disciplina y normas sobre el uso del tiempo efectivo.
7. <b>Expectativas elevadas y exigencia a los docentes:</b> altas expectativas, reto profesional, con reforzamiento positivo.
8. <b>Supervisión/seguimiento al progreso de la unidad educativa:</b> evaluación regular en el nivel institucional y de docentes y respectiva retroalimentación.
9. <b>Involucramiento apropiado y productivo de las familias:</b> en la escuela, apoyando el proceso educativo, con la debida orientación del director escolar y de docentes.

Fuente: Elaboración propia con base en Raczynski y Muñoz (2005:18).

El Cuadro anterior, resume algunos factores que son necesarios trabajar con perseverancia para lograr la efectividad escolar. Los factores descritos básicamente se

refieren a la escuela desde el punto de gestión y organización que debe lograr, para la buena ejecución de las actividades que planifica.

## **D. Factores que favorecen una escuela efectiva**

A partir de Sammons, P., Hillan, J. y Mortimore, P (1995), coinciden en la definición de los factores que favorecen a que los procesos escolares sean efectivos, los cuales son:

1. **Profesores efectivos:** aprovechan al máximo el tiempo establecido en las aulas, presentan información de destrezas, de modo claro y entretenido; priorizan la enseñanza en la resolución de tareas; tienen altas expectativas para los estudiantes; exigen, dan tareas para la casa; fomentan la creatividad y desafían intelectualmente a los alumnos, enseñan de modo relajado y se sienten cómodos con los estudiantes.

2. **Enseñanza estructurada y centrada en los alumnos:** preparada y planificada, con objetivos claros que se comunican a los alumnos; organización de los contenidos en unidades secuenciadas; uso de material de ejercicio que requiere respuestas creativas de los estudiantes; inclusión de actividades de estudio independiente; control regular del progreso de los estudiante, con retroalimentación inmediata, atención reducida a pocos temas en cada sesión.

3. **Cobertura de currículo:** cobertura total, priorizando los elementos centrales y básicos. Es decir la escuela debe priorizar lo que lo reamente debe ser útil, bueno y atractivo para el estudiante, sin olvidar los estándares nacionales que se tienen propuestos para la efectividad escolar.

4. **Clima en el aula:** distendido, ordenado, alegre, afectuoso y respetuoso, sin interrupciones; altas expectativas; refuerzos positivos y estímulos para que los estudiantes se comprometan con la tarea; máxima comunicación entre profesores y alumnos.

Básicamente para Sammons, P., Hillan, J. y Mortimore, P (1995), deben procurarse cuatro factores que favorecen el contexto escolar y con lo cual se puede lograr la efectividad en las actividades que se desarrollan. Los cuatro factores descritos (profesores efectivos, enseñanza planificada y centrada en los alumnos, cobertura del currículo y clima en el aula; son aspectos generales imprescindibles, ya que cada uno de ellos encierra características más específicas que deben ir vinculados desde el maestro, lo que enseña, el ambiente que propicia en a nivel de escuela y dentro del aula.

## **E. Enseñanza efectiva**

Según Slavin (1996:34) desarrolla el tema de la enseñanza efectiva. Para él, los aspectos o dimensiones que hacen de una clase una instancia efectiva de aprendizaje son:

1. **Calidad:** La instrucción es de calidad cuando “hace sentido” al alumno, le interesa, le es fácil recordar y aplicar y relacionar con su vida cotidiana.
2. **Adecuación:** Habilidad del profesor para asegurar que todos los alumnos están preparados para aprender un área de estudios.
3. **Incentivo:** Grado en que el profesor asegura que los alumnos están motivados para trabajar en las actividades que se les exigen y para aprender.
4. **Tiempo.** El profesor da tiempo suficiente a los alumnos para aprender el material que está siendo enseñando.

Para Slavin (1996), las cuatro dimensiones se estrechizan y determinan entre sí y cada una debe ser adecuada para que la enseñanza sea efectiva, además los estudiantes aprenderán mejor una lección si cuentan con las destrezas e información previas necesarias, si están motivados, o si cuentan con el tiempo suficiente para aprender la lección, además de la alta calidad de la escuela.

Por otra parte si la calidad de la instrucción es baja, cuánto sepan los estudiantes, cuán motivados estén, o con cuando tiempo cuentan, deja de tener importancia. Cada uno de los elementos del modelo de Calidad, Adecuación, Incentivo y Tiempo (CAIT) es como un eslabón en una cadena y esta solo es tan fuerte como su eslabón más débil.

Es decir que podría formularse la hipótesis de que los cuatro elementos (CAIT) están relacionados en forma multiplicadora, y su vinculación y aplicación pertinente en el aula, puede producir mayores logros en el aprendizaje, que el mejoramiento de solo uno de ellos.

Existe también otra dimensión que es mencionada como elemento de una escuela efectiva: el involucramiento apropiado y productivo de las familias. Los hallazgos concluyen en torno a la importancia de elementos como los siguientes: *“incorporación de los padres”, “suavizar influencias negativas”, “alentar interacciones productivas”, “estimular a los padres a colaborar en la formación de sus hijos y a que visiten la escuela”*. Como se desprende de estas afirmaciones, los planteamientos aluden o implican orientaciones y acciones muy diferentes en cuanto a la incorporación de padres y apoderados: en algunos casos se trata de acciones que – simplificada– podrían llamarseles ‘de contención’ (limitan los efectos negativos que la situación y problemas en la familia tendrían sobre los resultados de aprendizaje de los niños), y ‘de colaboración’ (buscan o estimulan el apoyo de los padres para el proceso de aprendizaje de los niños).

## **F. Relación escuela – familia.**

La relación de la escuela con los padres y apoderados es una dimensión mucho menos trabajada y elaborada en los estudios sobre escuelas efectivas, que las dimensiones de gestión institucional y pedagógica, y trabajo en el aula. Como señala un estudioso del tema: «Ningún tópico sobre mejoramiento de la escuela ha generado más retórica que el involucramiento de los padres». (Epstein, 2001). Martiniello (1999), recuerda que, si bien en el actual debate de reforma educativa existe consenso acerca de la importancia de la participación de los padres en la educación de sus hijos, «no

siempre es claro, en qué consiste esta participación y de qué forma se relaciona con el rendimiento académico de los estudiantes».

Finalmente, las escuelas son parte de un entorno local, regional y nacional y se ven influidas constantemente por situaciones cambiantes –positivas y negativas– en esos entornos: desde las oportunidades que ofrece la política educacional y los cambios que se esfuerza por introducir, hasta modificaciones en el *hábitat* que rodea la escuela (nuevos desarrollos, nuevos habitantes, tendencias demográficas, competencia de otras escuelas, nuevas actividades económicas o estancamiento de las existentes, oportunidades de empleo para las mujeres, etc.). Las escuelas inevitablemente, deben enfrentar estos cambios que la afectan y que pueden constituirse, tanto en oportunidades como en obstáculos, para su efectividad.

Los estudios sobre escuelas efectivas, en este ámbito, señalan la importancia de tener presente e incorporar los vínculos escuela–entorno; sin embargo, hasta ahora, no han sido elaboradas propuestas de variables relevantes, quizás porque se trata de aspectos institucionales, históricos, demográficos y sociales que son propios de cada contexto, lo que hace difícil establecer criterios generales que trasciendan dichos contextos, Raczynski y Muñoz (2005:26).

La dimensión "entorno", posiblemente, sea de mayor importancia en la región guatemalteca y en otros países de latinoamericana, debido a sus agudas diferencias territoriales en el plano socioeconómico y de acceso a la educación, máxime, en países que han optado por la descentralización en la administración de establecimientos educacionales. En este contexto, resulta clave fortalecer la capacidad de las unidades escolares para hacer frente a las oportunidades y restricciones, variables particularmente inestables y disímiles, de acuerdo a la realidad de los entornos locales.

## **G. Cambio educativo y mejora de la escuela**

Los estudios sobre escuelas efectivas entregan poca evidencia sobre cómo una escuela, con resultados deficientes, logra avances y cómo los mantiene o mejora en el

tiempo, y por qué, a veces, los pierde. Estas preguntas se insertan en un área de estudio de orientación más práctica: la asesoría a escuelas y otros centros educativos para el mejoramiento de sus resultados y los estudios de evaluación de políticas y programas educativos.

En los últimos años, este campo de estudio de efectividad escolar, a través del cambio educativo y mejora en la escuela, se ha retroalimentado con el de escuelas efectivas que según (Murillo, 2003), una escuela efectiva “agrega valor” a los alumnos. Una escuela que mejora aumenta su efectividad en el tiempo, esto es, el «valor que agrega a sus alumnos se eleva en cohortes sucesivas de alumnos». (Potter, Reynolds y Chapman, 2002).

Los estudios sobre la mejora de escuelas se centran, en su mayoría, en unidades educativas en circunstancias difíciles, que agentes externos proponen mejorar.

El tema del cambio educativo se ha enfocado en dos planos: de un lado, la evaluación de políticas, reformas y programas en cuanto a su impacto en las escuelas y en el aprendizaje de los estudiantes; y de otro, el análisis de procesos de mejora que han experimentado escuelas específicas y los factores –internos y externos a ellas– que facilitan o dificultan este proceso.

En el área del cambio educativo han tenido gran influencia los planteamientos de Fullan (1982, 1991, 2000). Este autor releva el hecho de que, para la mejora de la escuela, no basta cambiar las estructuras e insumos del trabajo escolar, sino que es necesario alterar las prácticas de trabajo e interacción social que tienen lugar en ella; la forma en que estudiantes, profesores, directivos, apoderados entienden, asumen y desempeñan sus funciones y comprenden y significan la mejora. Es en este sentido, como lo han señalado también otros expertos, que “la escuela debe ser el centro del cambio”.

Éste debe ser asumido y liderado por la propia escuela y centrarse en modificar las prácticas y la cultura de ésta. Los cambios en educación son eficaces, si y solo si son asumidos por los docentes de forma individual y como colectivo de una escuela (Hopkins y Lagerweij, 1997; Hargreaves y otros, 1998; Mc Laughlin, 1990; Murillo, 2003).

## **H. Aspectos clave en la mejora de la escuela**

Para Murillo (2003) la escuela es el centro del cambio a pesar de las condiciones que el contexto les impone (vulnerabilidad de violencia, falta de servicios básicos en el contexto educativo, desempleo de padres de familia, falta de recursos en la escuela, insuficiente infraestructura física en los centros educativos, poco apoyo de instituciones hacia la escuela, índices de pobreza en habitantes de la comunidad educativa, etc.), la evidencia disponible sobre el cambio educativo y la mejora de la escuela apunta a los siguientes elementos:

**1. La escuela es el centro del cambio:** esto tiene implicaciones en varios planos:

**a.** Las reformas externas deben ajustarse a las escuelas individuales; es la escuela la que debe concordar la dirección del cambio que desea.

**b.** Los cambios deben superar la visión exclusiva del aula como protagonista del cambio.

**c.** El cambio ha de basarse y modificar las condiciones internas de la escuela: la cultura y las prácticas escolares, la distribución y el uso de recursos, la distribución de responsabilidades, la interacción entre los docentes y de estos con la dirección.

Los tres incisos anteriores apuntan a que debe haber implicaciones de cambio educativo y mejora escolar en la combinación de tres aspectos fundamentales, según

Murillo (2003), la adaptación del Currículo Nacional Base (CNB) a las necesidades contextuales, la inclusión en todo sentido en la escuela, las decisiones escolares deben basarse en la participación efectiva a nivel interno con maestros y director escolar. Mediante estas implicaciones se podrá iniciar el cambio y mejora en las actividades escolares.

**2. La escuela comparte un futuro deseable para sí misma.** El cambio es posible si la escuela define y comparte un futuro deseable para sí misma, lo planifica y organiza cuidadosamente; y lo traduce en metas de corto, mediano y largo plazo, alcanzables, y plantea estrategias para alcanzar objetivos y metas.

**3. El proceso de mejora dura varios años y no es siempre lineal.** Para Murillo (2003) la mejora de la escuela requiere de revisión, evaluación y adecuaciones permanentes (la escuela supervisa y evalúa su proceso de cambio, corrige errores, identifica dificultades), y de mucha perseverancia.

**4. El cambio tiene como eje el aprendizaje y la enseñanza.** El cambio debe estar centrado en el aprendizaje y la enseñanza: análisis de la enseñanza y el currículo y desarrollo de iniciativas para mejorarlo; aceptar a los alumnos tal como son y adaptar a ellos el proceso de enseñanza aprendizaje (no a la inversa), para lograr su desarrollo armónico, “que sean lo que tienen que ser”; potenciar el desarrollo continuo del profesorado y trabajo en equipo e interacción entre profesores, en función del aprendizaje de los alumnos.

## **I. El cambio requiere de liderazgo fuerte de carácter extensivo**

Se debe propiciar una situación de “liderazgo extenso”, entendiendo por tal un liderazgo activo, participativo y colegiado, más que de delegación “de arriba-hacia abajo”, en el cual los directivos y docentes juegan un papel de líderes, comparten las responsabilidades, toman las decisiones necesarias y asumen los riesgos consecuentes, como lo refiere Dagmar Raczynski y Gonzalo Muñoz (2005).

Además, en la literatura existen definiciones y tipologías de liderazgos, pero, para este estudio se consideran el Liderazgo directivo y el Liderazgo transformacional, que se abordan de la siguiente manera.

**1. Liderazgo directivo:** Se ha definido el liderazgo directivo efectivo, según Kotter, Jhon (1990), “como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos”, es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así, priva un interés superior por lograr los objetivos y cumplir las metas que además son compartidas por el equipo de docentes, por los padres y los alumnos.

También podemos entender al liderazgo como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.

**2. Liderazgo transformacional:** Este liderazgo transformacional, se aborda como un paradigma vigentes para los Modelos de gestión donde los actores principales transforman su entorno de acuerdo a las necesidades contextuales, como lo refiere Pascual (1993) citado en el Modelo de gestión escolar diseñado por la Secretaría de Educación básica, Baja California, México (2009:51). En este caso, sostiene que el Líder transformacional se define como aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización escolar, Pascual (1993) agrega un quinto factor denominado tolerancia psicológica.

Factores interdependientes que se manifiestan en conductas tales como el hecho de que motivan a sus colaboradores para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer, elevan los niveles de confianza y consiguen además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización,

según el mismo Modelo de gestión escolar, de Baja California, citando a Maureira (2004: 4).

Visto así, el liderazgo transformacional, según Bernal (2001:39), puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir los centros de trabajo escolar siempre hacia el cambio y hacia la mejora y, dado que estamos frente a una situación caracterizada especialmente por la variable del "cambio", se presenta hasta ahora como el que mejor se adapta a la situación actual que viven nuestros centros educativos.

Por tanto, reflejar la presencia o ausencia de liderazgo en los centros de trabajo escolar, es y será siempre una parte correspondiente a la calidad educativa; es por ello que debe ser considerado factor para la transformación de la gestión directiva escolar. En la misma línea, si se considera que el director escolar es el administrador de la organización llamada "escuela", según Owens (1976).

Entre las funciones que le competen a un director escolar, relacionado con el liderazgo transformacional, está una esencial, según el Modelo de gestión escolar, de la Secretaría de Educación, de Baja California, México (2009:52) citando a Rosales 1997:

«Ejercer liderazgo, entonces "independientemente" del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal, y otros».

## **J. La gestión educativa y el papel de los directores**

Según Pozner, P. (1995:34) los procesos que ocurren en la escuela como organización y aquellos que tienen lugar en la sala de clases constituyen el centro de estudios. Los primeros establecidos como *gestión institucional*, se refieren al conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa.

Es decir que la gestión educativa y el papel de los directores, deben incluir aspectos como el liderazgo directivo, manejo del orden y disciplina, trabajo colaborativo de planificación entre docentes, coordinación y evaluación responsable, administración y gestión de recursos, metas institucionales de la escuela y su debida aplicación, y otros aspectos que desarrollen en conjunto una efectiva forma de gestión a través del director con la el trabajo cooperativo de los maestros.

**1. La gestión escolar:** La gestión escolar, en este estudio, se define como el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

En otros términos, la gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen.

Al respecto, Montano, Cerdas; Calderón, Marín y Vargas, Ileana (2008) en la *Propuesta de Gestión pedagógica en zonas de atención prioritaria*, citando a Pérez Gómez (1998), definen la gestión escolar, como:

«Un conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que se emprenden para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa».

Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela, se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar y los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela.

Desde el punto de vista de la teoría organizacional, la gestión escolar, según Pozner (2000):

“Se entiende como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente capaz de relacionar el conocimiento y la acción, la ética y la eficacia, la política y la administración en procesos que coadyuven al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, explorando y explotando todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático mediante la participación de todos los involucrados que actúan sinérgicamente, con responsabilidad y compromiso”.

Es evidente según los autores anteriores, al referirse a la gestión escolar, como un procesos que necesita la activa participación de la comunidad educativa, además de que debe existir un liderazgo adecuado para propiciar las actividades, que básicamente recae esta actividad en el Director de la escuela, con la acertada colaboración de los maestros y demás actores educativos internos y externos.

## **K. La importancia del contexto**

Aunque la escuela es el centro del cambio, es importante considerar el contexto –oportunidades y restricciones– en que se desarrolla.

Según Fullan (1985:399), acota que el cambio educativo requiere de “Una combinación y un equilibrio de elementos que aparentemente no van juntos: presencia simultánea de simplicidad–complejidad, imprecisión–rigidez, liderazgo–participación (direcciones ascendente y descendente simultáneas), fidelidad–adaptabilidad y evaluación y no–evaluación. Más que nada las estrategias efectivas para la mejora requieren de un entendimiento del proceso, una forma de pensar que no puede establecerse en ninguna lista de casos o fases que se seguirán”. La evidencia sobre el cambio y la mejora escolar tiene implicancias centrales para la política y los programas de mejoramiento educativo que lleva adelante un país.

Es decir que, el cambio educativo nunca es la aplicación fiel de un programa, sino el resultado de adaptaciones y decisiones que toman los agentes en la escuela,

mientras trabajan e interaccionan con la propuesta de programa; siempre hay una reinterpretación del cambio propuesto por una política o programa, de parte de los agentes involucrados. Dagmar Raczynski y Gonzalo Muñoz (2005).

En efecto, los agentes de la escuela construyen un significado personal frente a dicha experiencia, independientemente del significado que pueda tener para quienes la promueven. En rigor, el cambio “no puede asimilarse a menos que se comparta su significado” y para que esto ocurra, es indispensable que los agentes de los cuales se espera una modificación de sus prácticas, interactúen, se informen, conversen, expresen sus dudas, asimilen, interpreten, negocien y adapten las propuestas de cambio.

Finalmente, las escuelas son parte de un entorno local, regional y nacional y se ven influidas constantemente por situaciones cambiantes (positivas y negativas), en esos entornos: desde las mínimas oportunidades que ofrecen las políticas educativas y los cambios que se intentan introducir, hasta modificaciones del hábitat que rodea la escuela, por ejemplo nuevos desarrollos, nuevos habitantes, tendencias demográficas, competencia de otras escuelas, nuevas actividades económicas o estancamiento de las existentes, oportunidades de empleo para las mujeres, seguridad ciudadana, entre otros.

Las escuelas inevitablemente, deben enfrentar estos cambios que la afectan y que pueden constituirse, tanto en oportunidades como en obstáculos para su efectividad. Según Dagmar Raczynski y Gonzalo Muñoz (2005), señalan que los estudios sobre escuelas efectivas, caracterizan lo esencial de tener presente e incorporar vínculos entre la escuela y el entorno, sin embargo, hasta ahora, no han sido elaboradas propuestas de variables relevantes, quizás porque se trata de aspectos institucionales, históricos, demográficos y sociales que son propios de cada contexto, lo que hace difícil establecer criterios generales que trasciendan dichos contextos.

## L. Elementos a profundizar en esta investigación

Para efectos de esta investigación sobre efectividad escolar, se profundizará sobre tres aspectos, que resumen el tema en estudio, a los cuales se les asigna algunas características propias que le son fundamentales, según (Murillo (2003), Dagmar Raczynski y Gonzalo Muñoz (2005), y Lagerweij (1997), Hargreaves y otros, 1998; Mc Laughlin (1990), Scheerens (1999).

Los elementos principales que se esperan abordar mediante la investigación, se enlistan en el Cuadro No. 4, los cuales serán enriquecidos con los resultados del trabajo de campo y el respectivo contraste con la teoría.

**Cuadro 4 Elementos a profundizar en esta investigación**

<p><b>1. Gestión Institucional y pedagógica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Liderazgo institucional y técnico</li> <li>b. Metas concretas y priorizadas</li> <li>c. Reglas claras y explícitas</li> <li>d. Profesionalismo y ética en el trabajo</li> <li>e. Planificación y evaluación efectivas</li> </ul>
<p><b>2. Escuela y comunidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Existe participación de profesores, directivos, padres de familia, estudiantes, autoridades educativas locales, otras instituciones.</li> </ul>
<p><b>3. Importancia de los recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Son los insumos tales como el capital simbólico, recursos humanos, monetarios, materiales didácticos, infraestructura física y mobiliario, tamaño de la sala de clase, entre otros.</li> </ul>

Fuente: creación propia con base en estudios sobre efectividad escolar.

Estos elementos se derivan de los diversos temas que se han abordado respecto a la efectividad en las escuelas ya que esta debe “promover de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (Murillo 2003: 54).

Esta definición recoge cuatro planteamientos básicos: el principio de equidad (no es eficaz una escuela que promueve sólo el desarrollo de algunos de sus estudiantes), el criterio de perdurabilidad (no puede ser considerada eficaz una escuela que no es capaz de sostener sus resultados en el tiempo), la idea de valor añadido (lo que interesa no es el resultado bruto o estándar de los estudiantes, sino el progreso que ellos alcanzan considerando sus condiciones de entrada a la escuela).

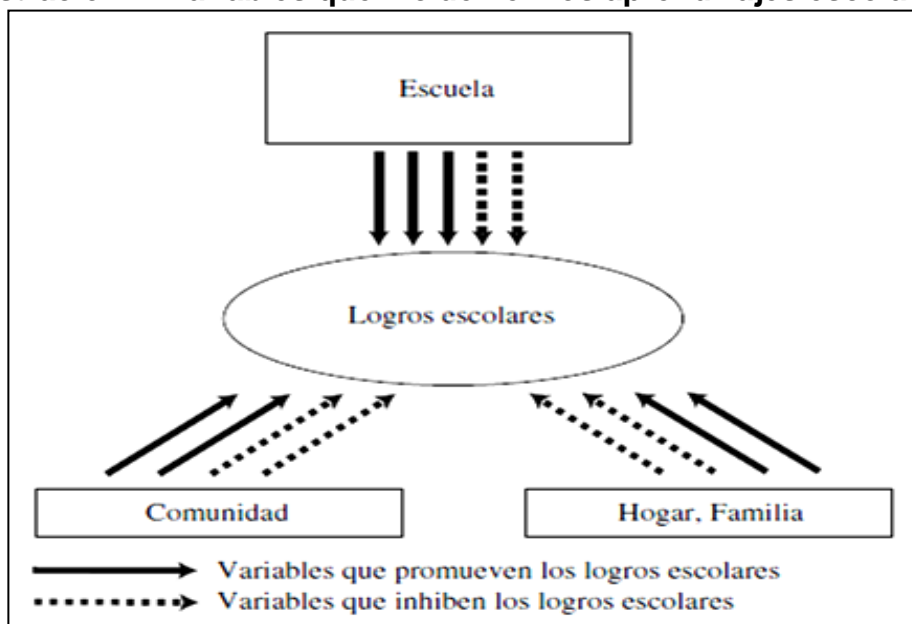
Finalmente, el principio del desarrollo integral de los estudiantes (la efectividad de una escuela como primer indicador, corresponde en la obtención de logros académicos sin dejar de lado el desarrollo valórico, socioafectivo y personal de sus estudiantes y su bienestar y satisfacción) (Murillo 2003a; Braslavsky 2004).

## **M. La base de conocimientos sobre los factores asociados al aprendizaje escolar**

**1. Principales variables y factores que inciden en los aprendizajes escolares.** Un primer punto a abordar es la naturaleza de las variables que, según los estudios actuales, están asociadas a los logros escolares. Habría que decir, en todo caso, que la información disponible alude a variables asociadas a *rendimientos académicos cognitivos*, a la comprensión de las variables implicadas en otro tipo de aprendizajes, al menos no a través de datos directos.

Existe consenso entre los especialistas de la eficacia escolar acerca de la naturaleza de estas variables asociadas al rendimiento escolar. Estas han sido catalogadas como variables de la escuela y variables de origen de los estudiantes, las que se han clasificados a su vez en variables de la comunidad de origen y variables del hogar de origen. (Brunner y Elacqua 2004; Banco Mundial 1995; Gerstenfeld 1995), operan sobre tres factores que influyen en la promoción o inhibición del rendimiento escolar.

### Ilustración 2 Variables que inciden en los aprendizajes escolares



Fuente: Brunner y Elacqua 2004.

**b. Respecto a las variables del hogar y entorno familiar que inciden en los logros de aprendizaje:** Los estudios revisados muestran una alta coincidencia acerca del peso que tienen factores estructurales, destacándose el nivel socioeconómico familiar, el nivel educativo de los padres (particularmente la escolaridad de la madre), las condiciones de alimentación y salud durante los primeros años de vida, el acceso a educación preescolar de calidad (muy ligado al NSE familiar) y los recursos educacionales del hogar (Arancibia y Alvarez 1996; Redondo y otros 2004; Sheerens 2000; LLECE 2000).

Sin embargo, y aquí encontramos menos coincidencias, es interesante constatar que muchas investigaciones destacan la importancia de factores de carácter menos estructural. Muchas veces estos factores "blandos" se comportan de manera "colineal" con los factores estructurales mencionados, pero no siempre es así. Dentro de estos factores no estructurales a nivel del hogar se destacan las expectativas educacionales y aspiraciones laborales de las familias respecto a sus hijos, el clima afectivo del hogar, las prácticas de socialización temprana y variables que apuntan hacia las relaciones de la familia con la escuela como el involucramiento familiar en tareas y actividades

escolares, y la armonía entre códigos culturales y lingüísticos de la familia y la escuela (Himmel y otros 1984; Sheerens 2000; Gerstenfeld 1995, Brunner y Elacqua 2004).

**c. Respeto de las variables de la comunidad de origen de los estudiantes.** Las investigaciones nos presentan un panorama similar. Las variables de comunidad de origen que mayor peso tienen sobre los resultados escolares son de carácter estructural: pobreza del vecindario, índices de trabajo infantil y niveles de violencia en el barrio. Sin embargo también existe evidencia acerca de variables no estructurales en la comunidad de origen que se correlacionan con los resultados escolares de los estudiantes. Destacan aquí variables relacionadas con el tejido social existente en la comunidad: niveles de participación en organizaciones sociales y en actividades voluntarias, niveles de confianza entre las personas y respecto de la escuela (Carnoy 2005, 2004; Brunner y Elacqua 2004; Braslavsky 2004; Donoso y Hawes 2002).

Los principales estados del arte y los metaanálisis realizados durante los últimos años respecto de los factores escolares asociados al aprendizaje, si bien han considerado información de estudios realizados en países en desarrollo, incorporan mayoritariamente la revisión de estudios realizados en el Reino Unido, USA, Canadá, Australia, los Países Bajos y Hong Kong (Sheerens 1999; Cotton 1995; Sammons, Hillman y Mortimore 1995). Estos metaanálisis suelen dividir los factores escolares entre aquellos relacionados con la organización escolar y los que dicen relación con los procesos instruccionales en las salas de clases.

**2. Características de la Organización escolar en escuelas eficaces:** Estos metaanálisis y revisiones destacan los siguientes factores como características de la organización escolar de las escuelas eficaces (Sheerens 2000, 1999; Cotton 1995; Sammons, Hillman y Mortimore 1995, Murillo 2003):

**a.** Metas compartidas, sentido de misión consensuado, hacen que las actividades sean organizadas de manera participativa y direccionadas hacia el logro de objetivos escolares comunes.

**b.** Liderazgo educativo y pedagógico que genera condiciones para el trabajo profesional de los docentes, el aprovechamiento de los recursos y las relaciones con los niveles externos a las escuelas.

**c.** Orientación general hacia los aprendizajes, focalización de los mismos y énfasis en las destrezas básicas de los alumnos y en su formación ciudadana y personal.

**d.** Clima organizacional marcado por el sentido de pertenencia, un buen ambiente laboral y el trabajo en equipo entre docentes.

**e.** Capacidad de aprendizaje de la escuela y desarrollo profesional: Organizaciones flexibles que se adaptan a demandas internas y externas, sobre la base de la fortaleza ética y profesional de los docentes.

**f.** Participación e implicación de la comunidad educativa. Cuando se da de manera inclusiva se convierte en factor determinante para la planificación y ejecución de actividades que mejoren las condiciones escolares y por ende el rendimiento de los estudiantes mediante la vinculación de padres de familia, organizaciones locales, autoridades educativas, etc.

**3. Factores relacionados con los procesos instruccionales.** Destacan los siguientes (Sheerens 2000, 1999; Cotton 1995; Sammons, Hillman y Mortimore 1995; Murillo 2003):

**a.** Altas expectativas respecto de las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes.

**b.** Calidad del currículo. Foco en su pertinencia personal y social, adecuada gestión curricular.

**c.** Organización de aula. Estructura de trabajo, aprovechamiento de los tiempos y oportunidades para los aprendizajes.

**d.** Seguimiento de progreso de alumnos. Evaluaciones y retroalimentaciones frecuentes.

**e.** Clima de aula marcado por la cercanía afectiva, la resolución de conflictos, la claridad y la comunicación.

**f.** La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos.

**g.** La pluralidad y calidad de las didácticas, con énfasis en aquellas que favorecen un mayor involucramiento de parte de los estudiantes.

Al revisar la evidencia acumulada vale la pena realizar algunos comentarios que permitan avanzar hacia una organización problematizada de la misma:

1) En primer lugar se aprecia que los insumos materiales ceden paso a los procesos en la escuela. Cuando se tiene cubierto las necesidades mínimas en las escuelas, a través de los recursos pertinentes, resulta más importante el uso y aprovechamiento que se les dé en sentido pedagógico.

2) En segundo lugar se aprecia el peso de la “Cultura escolar”. Los procesos que llevan a una escuela a poder definir un sentido de misión y unos valores compartidos son absolutamente idiosincrásicos. Es decir, responden a la “sociología local” de la escuela y difícilmente pueden ser impuestos (Lauder y otros 2001; Báez 1994). Por otra parte la organización de los factores que pueden contribuir a conseguir resultados altos y equitativos pueden no ser la misma que funcionaría en otro contexto (Fernández y González, 1997; Murillo, 2005).

Por otra parte, mucho se ha debatido respecto a las relaciones existentes entre la organización escolar y las prácticas instruccionales en la sala de clases. La evidencia apunta a que si bien el peso de los factores de aula parece ser mayor sobre las variaciones de los resultados escolares, éstas no parecen ser sostenibles en el tiempo sin un soporte organizativo institucional (Scheerens 2000; LLECE 2002; Bèllel y otros 2004).

Otro aspecto que resalta es que los estudios centrados en eficacia de procesos instruccionales han transitado desde un foco en el manejo del ambiente de la sala de clases y en perspectivas didácticas más bien asociacionistas (Arancibia y Alvarez 1991) hacia un foco en aspectos relevados por la concepción constructivista del aprendizaje (significatividad del aprendizaje, pertinencia curricular, implicación activa de los estudiantes). Esto ha permitido ampliar el espectro de análisis hacia variables más significativas (Scheerens 1999; Schiefelbein y otros 1997; Slavin 1996).

Según estas concepciones descritas destacan aspectos de proceso al interior de las aulas y las escuelas. Estos procesos, en su mayoría, podríamos catalogarlos de subjetivos o más bien intersubjetivos (sentidos compartidos, sentimiento de pertenencia, percepción del clima, autoconcepto de docentes y estudiantes, expectativas y representaciones mutuas, etc.). Esta dimensión intersubjetiva o psicosocial de los factores escolares del aprendizaje se visualizan como uno de los campos a profundizar en las investigaciones de eficacia escolar y le coloca por delante un desafío metodológico importante (Arancibia y Alvarez 1991; Scheerens 2000; LLECE 2002, 2000; Cornejo y Redondo 2001).

Finalmente es preciso señalar que no existen factores de eficacia aislados: Los factores de eficacia escolar de una institución suelen estar fuertemente vinculados entre ellos y, a su vez, con factores externos a las escuelas. La Escuela aparece como un subsistema orgánico que sólo se puede comprender en el contexto de otros subsistemas con los que se relaciona (Scheerens 1999, Slee y Weiner 2001; Carnoy 2005, 2004; Bèlle y otros 2004; Braslavsky 2004).

**4. Los efectos de los factores asociados al aprendizaje escolar y sus propiedades científicas:** Un primer elemento a considerar en este punto es lo que se conoce como la “magnitud de los efectos” de las variables asociadas al aprendizaje escolar.

Particularmente debatido ha sido el asunto del porcentaje de las variaciones de los resultados escolares que es explicada por variables de origen de los estudiantes (familia y comunidad de origen) y por variables de funcionamiento de la escuela.

En una reciente revisión del estado del arte de los estudios sobre Eficacia escolar y productividad escolar, refieren que en los países desarrollados “los trabajos realizados hasta ahora han encontrado que la escuela es capaz de explicar entre un 12% y un 18% de la varianza del rendimiento de los alumnos ajustado por su nivel socioeconómico”, (Murillo, 2003:71).

Otras revisiones aumentan este porcentaje a favor de las variables escolares, pero nunca excediendo el 20% de la explicación de la varianza de los resultados escolares. Además existe consenso entre los investigadores en cuanto a que, en los países en desarrollo, los factores escolares tienden a explicar un mayor porcentaje de la varianza del rendimiento de los estudiantes, pudiendo llegar éste, en el mejor de los casos, a un 40%, (Brunner y Elacqua 2004; Scheerens 1999).

Por otra parte los efectos de la escuela tienden a ser mayores en centros de educación primaria que en secundaria, y tienden a aumentar cuando se utilizan medidas compuestas como indicador de rendimiento (particularmente aprendizajes específicos y recientes en el aula y aprendizajes de dimensiones no cognitivas), cuestión que se revierte cuando el indicador de logro está dado por rendimiento en el área de lenguaje (Hill y Rowe 1996; Murillo 2003a; Slee y Weiner 2001; Ministerio de Educación 2003; Torney-Purta y otros 2001).

Respecto de la consistencia de los efectos entre diferentes áreas o medidas de resultados, la evidencia indica que “los efectos escolares tienen una consistencia media-baja entre distintas medidas de producto” (Murillo 2003:72), siendo esta consistencia altamente variable al comparar distintas escuelas (Murillo 2003a; Scheerens 1999).

«De tal manera que habrían escuelas que logran altos resultados académicos medidos a través de pruebas de rendimiento estandarizadas

que desarrollan también otras áreas de la formación (valórica, afectiva social, desarrollo personal, formación ciudadana) y otras que no».

Esto lleva a cuestionar conclusiones sobre escuelas que se basan en medidas unidimensionales de la calidad educativa. En cuanto a la estabilidad de los efectos a lo largo del tiempo, en los estudios longitudinales éste tiende a variar según la escuela, sin embargo la estabilidad tiende a ser media-alta (Scheerens 1999; Murillo 2003a). Por otra parte, la consistencia entre cursos al interior de una escuela tiende a ser solo media, es decir, al interior de una institución la eficacia escolar varía según los procesos que se dan al interior de sus aulas (Scheerens 1999).

Finalmente, respecto a efectos diferenciales para distintos subgrupos al interior de una escuela, los resultados también muestran una variabilidad considerable. Aunque la tendencia es que, en una escuela eficaz, todos los alumnos progresen, no lo hacen de igual forma, siendo aquellos de menor nivel socioeconómico los que tienden a mejorar menos.

## **N. Evaluaciones estandarizadas a estudiantes que proceden de situaciones socioeconómicas bajas.**

Al abordar este tema, Popham, James W. (1999:8) en su libro *Educational Leadership*, refiere que las situaciones socioeconómicas bajas se relacionan probablemente en el desempeño de los estudiantes en las pruebas estandarizadas de logros, especialmente cuando la prueba contiene un número importante de ítems que mide la riqueza de estímulos de sus ambientes. Es probable que los puntajes que se obtengan no sean muy altos.

Lo expuesto anteriormente no significa que los profesores están enseñando deficientemente. Un caso contrario, de un Director de una escuela de nivel socioeconómico alto, cuyos estudiantes tienden a tener padres bien educados, de nivel socioeconómico alto; cada año los puntajes de los alumnos en las pruebas estandarizadas de logros están en el nivel satisfactorio o excelente, lo cual no significa que los maestros estén haciendo una labor extraordinaria.

Una de las razones principales por las cuales el status socioeconómico de los niños está tan altamente correlacionado con los puntajes de las pruebas estandarizadas es que muchos ítems de las pruebas estandarizadas de logros se concentran en realidad en evaluar conocimientos y/o destrezas aprendidas fuera de la escuela conocimientos y destrezas probablemente aprendidas más en algunos escenarios socioeconómicos que en otros.

**1. Evaluaciones estandarizadas a gran escala:** Refiriéndose a las evaluaciones estandarizadas a gran escala, Ravela, P.; Valverde, G.; Wolfe, R.; Ferrer, G.; Martínez, F.; Aylwin, M. y Wolff, L. (2008) en su informe respecto a Las Evaluaciones Educativas que América Latina Necesita, citado por Cabera, Miguel (2011:30); argumentan que la evaluación estandarizada a gran escala es aquella que permite producir información comparable acerca de los desempeños de estudiantes pertenecientes a distintos contextos culturales y regionales e, incluso, a distintos países, y que ofrece un panorama de la situación de un país o de un estado o provincia, aun cuando ello se haga a veces a través de una muestra no demasiado grande.

Las evaluaciones a gran escala en la región latinoamericana no solo son más frecuentes sino también mejoran. Los principales cambios y mejoras que se observan en los últimos años incluyen:

- a.** Mayor transparencia en la difusión de los resultados.
- b.** Tendencia creciente a pasar de pruebas normativas (que tienen como propósito principal ordenar comparativamente a los estudiantes) a pruebas de criterios, que se enfocan en qué es lo que los estudiantes saben y son capaces de hacer.
- c.** Mejoría de las capacidades técnico metodológicas para la construcción de pruebas y para el procesamiento de los datos. Existen esfuerzos por desarrollar pruebas que evalúen un rango de conocimientos y capacidades más amplio y que incluyan preguntas de respuesta construida. Se han ido incorporando también

metodologías más sofisticadas para el tratamiento de datos, como la Teoría de Respuesta al Ítem y el Análisis Multinivel.

**d.** Creciente atención a la difusión y uso de los resultados. Cada vez más se comprende que no basta con implementar una evaluación y publicar un informe, sino que es necesario desarrollar una estrategia de divulgación y un conjunto de reportes apropiados a cada una de las audiencias a las que se quiere llegar.

**2. Las Pruebas Nacionales como indicadores de calidad:** Se puede decir que la calidad de la educación es el nivel óptimo al que aspira un sistema educativo, y que ésta se puede reconocer si hay beneficios visibles para toda una sociedad. Según Arcia, Porta y Laguna (2004), en el estudio Análisis de los Factores Asociados con el Rendimiento Académico en 3º y 6º Grados de Primaria, argumenta que la calidad educativa es difícil de medir porque está interconectada con varios factores: la habilidad innata del estudiante, la habilidad del docente para transmitir conocimientos, la eficiencia en la gestión escolar, el reforzamiento en el hogar de los conocimientos adquiridos en la escuela, la relevancia y pertinencia del currículo y la disponibilidad de materiales e infraestructura escolar.

Sin embargo, según estos autores, los resultados de medir lo que el estudiantado sabe es lo que cuenta como un indicador claro de lo aprendido durante el año escolar. Enmarcando que los resultados de las pruebas estandarizadas, se conciben como uno de los indicadores que apuntan en la dirección del sistema educativo que necesita refuerzo para aumentar la calidad de la educación.

Los resultados de pruebas nacionales, funcionan como base de datos, por lo que necesita la adecuada interpretación cualitativa, como lo indica Peláez (2009), además, la fundamentación de otros factores, como: el nivel socioeconómico de los estudiantes, el entorno familiar, el perfil de los maestros y las políticas educativas que no siempre están adecuadas al contexto del país.

**3. Las pruebas nacionales en Guatemala:** Según DIGEDUCA (2009), las evaluaciones estudiantiles en el país, han sido un proceso que se ha fortalecido e institucionalizado a través del tiempo. Por lo que es lógico suponer que de los primeros intentos por evaluar el sistema educativo, hasta las últimas evaluaciones realizadas, el proceso ha sufrido transformaciones sucesivas con el fin de lograr las mejoras pertinentes en el tema.

A partir del año 2006 las pruebas pasaron a ser referidas a criterio. Esto significa que se establece previamente estándares de desempeño y que el resultado de los estudiantes no se reporta mediante promedios, sino en función de cuatro categorías de desempeño: Insatisfactorio, Debe Mejorar, Satisfactorio y Excelente. En ese año el Sistema Nacional de Evaluación e Investigación Educativas (SINEIE) creada en el 2004, evaluó en lectura y matemáticas a tercero y sexto primaria, de manera muestral. Evaluación en las mismas áreas al último año de secundaria y a tercero básico, de manera censal. Asimismo, la evaluación de docentes aspirantes a plaza y bono bilingüe. Finalmente, la participación internacional de Guatemala en el Segundo Estudio Regional Comparativo y explicativo (SERCE), en la evaluación de lectura, escritura y matemáticas a tercero y sexto primaria, de manera muestral.

En 2008, la DIGEDUCA evaluó a los estudiantes de tercero y sexto grado de primaria en lectura y matemáticas, de manera muestral. También, se evaluó a los 45 municipios prioritarios en los grados de primero y tercero primaria.

Según la DIGEDUCA, las pruebas elaboradas por el MINEDUC responden a un propósito específico, que es proveer información sobre la calidad de los aprendizajes que se brindan en los centros educativos del sistema educativo guatemalteco. Éstas se basan en aplicaciones sistemáticas que aseguran confiabilidad de los datos recogidos, permiten al Ministerio de Educación planificar acciones y tomar decisiones para efectos de la mejora educativa.

## O. Contextos desfavorables o vulnerables

Para efectos de esta investigación se tomará como aceptable los términos, características y efectos surgidos de de los términos “contextos desfavorables o contextos vulnerables, ya que en consecuencia estos dos conceptos (desfavorable o vulnerable) son ampliamente utilizados en diferentes ámbitos para enfatizar la potencialidad negativa de situaciones o sucesos actuantes sobre los sujetos, grupos sociales o espacios geográficos.

Es aplicable a condiciones potenciales que involucran algún tipo de riesgo o perjuicio y contempla la necesidad de acción como mediación paliativa para que los factores del entorno no actúen negativamente. Su concepción realza la previsión de situaciones para que no se conviertan en un proceso totalizador o permanente para las personas y sus bienes. Contempla un gradiente de situaciones que van desde la invulnerabilidad absoluta la completa indefensión, en función de las posibilidades de hacer frente a la agresión externa (Labrunee y Gallo 2005:67).

1. **Contextos educativos desfavorables:** La concepción de los contextos desfavorables educativos se enmarca en los lineamientos de la vulnerabilidad social, y remite a situaciones potencialmente adversas que son promovidas por las condiciones del entorno a las que están expuestos los niños y adolescentes en edad escolar. Como lo afirma Sabuda (2008:48) citando a (Gilberti, Garaventa y Lamberti 2005) que la vulnerabilidad educativa es interpretada como una derivación negativa originada por las características socioculturales del hogar, que actúan sobre el rendimiento y desempeño educativo.

Está presente como algún tipo de desvalimiento que es interiorizado y demostrado como carencia en el actuar en el aula o que opera orientando negativamente las trayectorias escolares.

El contexto educativo desfavorable se materializa en desventajas comparativas, tanto en una jerarquización vertical (entre diferentes grupos sociales) como horizontal

(entre alumnos de similar condición social), es decir que se observa una diferenciación entre alumnos con respecto a los integrantes de su propia división, con respecto a otros pares pertenecientes al mismo establecimiento educativo, y, también, con respecto a otros pares que asisten a otros establecimientos educativos. Las diferenciaciones estarían presentes y perdurarían desde el momento del ingreso a la educación escolarizada o desde instancias traumáticas que afecten al conjunto familiar.

Contexto educativo desfavorable, definido para esta investigación, de la siguiente manera:

«Como comunidades que se desarrollan en contextos desfavorables, definida estas como: las condiciones adversas de los hogares asociadas al nivel sociocultural y económico en que se desarrollan y su derivación como vulnerabilidad educativa dirigida a los rendimientos y logros académicos de los escolares», según la Unidad de Planificación Financiera de la Municipalidad de San Felipe, en el Plan Operativo anual –POA- (2011:3)

2. **Vulnerabilidad social:** El concepto de vulnerabilidad social centra su interés en las configuraciones sociales susceptibles de movilidad descendente o poco proclive a la mejoría de su condición. Es una conceptualización que observa el fenómeno del bienestar social desde una perspectiva intrínsecamente dinámica (Castel 1995). Esta dinámica circunscribe la población en tres grupos diferenciados: como población plenamente incluida, como excluidos o como población vulnerable.

Los vulnerables son los sectores pobres que tienen o buscan alternativas de inclusión y los sectores medios empobrecidos que han ido perdiendo canales de inclusión (Minujín 1999). En este sentido, se entiende que estos grupos sí poseen capacidades o activos que pueden utilizar para enfrentar situaciones adversas, aunque hay que contemplar que también presentan limitantes en el despliegue de aquellos.

La idea de vulnerabilidad comprende situaciones dinámicas y situaciones intermedias de exclusión en algunas esferas o aspectos, e inclusión en otras. Si bien el proceso es dinámico, la condición de vulnerabilidad se constituye en permanente, y es característica de la actual estructura social. En el contexto estudiado, los grupos e individuos permanecen o se mueven dentro de diversas formas de vulnerabilidad, enmarcados en un proceso más amplio de descenso social (Minujín 1999).

La incorporación de los niños y adolescentes en el esquema de organización social lleva a la reflexión sobre su propia vulnerabilidad ante los condicionantes originados en los hogares, entre las sucesivas generaciones.

El nacer en un hogar pobre o excluido puede atribuir marcar el derrotero de los individuos, quienes reproducen las condiciones de vida familiar. Sin embargo, la existencia de un encadenamiento de factores complementarios a los económicos permite avizorar mejores condiciones para el desarrollo de capacidades individuales y posibilitar el incremento de la calidad de vida propia y de la sociedad. La combinación de capitales que cada hogar tiene permite algún grado de alejamiento del umbral de exclusión definitiva, situando a los hogares en condición de vulnerables.

Como se indicó, el contexto del hogar condiciona al proceso educativo y actúa sobre las expectativas de logro de los escolares. Las posibilidades de acceso y permanencia de los jóvenes en diferentes niveles de educación, como también la salida de los mismos del sistema, están altamente condicionadas por las carencias existentes en los hogares a los que pertenecen y por los años de estudio alcanzados por la población adulta (IIPE y Unesco 2001; Diniece y Unicef 2004; Pereyra 2005).

También es destacable observar el peso diferencial que adoptan los aspectos materiales y culturales sobre el desempeño escolar. Así, las condiciones materiales suficientes del hogar actúan como intervención positiva al permitir el desarrollo de situaciones que fomentan el mejor rendimiento. Sin embargo, las condiciones desfavorables de la vivienda y del hábitat pueden ser debilitadas por el capital cultural acumulado por los miembros del grupo familiar. Es decir, los aspectos materiales, aunque contribuyentes, no actuarían como único factor explicativo y determinante de los logros educativos de los alumnos (Cepyd 2004; Diniece y Unicef 2004; Rosbaco 1999).

El condicionamiento cultural es interpretado en sentido negativo como ausencia de capitales. Esa ausencia impide el desarrollo integral de los sujetos, situándolos en condición de vulnerables en el centro educativo. Este factor, aunado a la ausencia de

políticas públicas en materia social y económica, promueve a los miembros del hogar a reproducir las características de vida familiar y repetir las circunstancias de vulnerabilidad y exclusión social entre generaciones.

En el siguiente cuadro se muestra los principales patrones de pobreza que afectan el contexto guatemalteco con base de información del año 2006 del Banco Mundial sobre la información de encuestas de ENCOVI de los años que contienen datos del desde el año 2000 hasta el 2006.

**Cuadro 5 Patrones de pobreza en Guatemala en el 2006 y porcentajes de cambio desde el año 2000.**

	% de población nacional		Índice de recuento (% de la población)			
	Valor	Cambio <sup>a</sup>	Pobreza total		Pobreza extrema	
	Valor	Cambio <sup>a</sup>	Valor	Cambio <sup>a</sup>	Valor	Cambio <sup>a</sup>
Total Guatemala	100.0	00	51.0	-5.2*	15.2	-0.5
Por área						
• Urbana	48.1	9.5*	30.0	2.9	5.3	2.5*
• Rural	51.9	-9.5*	70.5	-4.0*	24.4	0.6
Por grupo étnico						
• No indígena	62.4	5.0*	36.2	-5.2*	7.8	0.0
• Indígena	37.6	5.0*	75.7	-0.5	27.6	1.1
Por género del jefe de familia:						
• Masculino	81.2	-4.1*	53.4	-4.2*	16.7	0.0
• Femenino	18.8	4.1*	40.8	-7.1*	8.8	1.1
Por región <sup>b</sup>						
• Nororiente	8.3	0.1	53.2	1.4	20.0	11.0*
• Suroriente	8.0	-0.8	54.4	-14.1*	13.9	-6.2
• Noroccidente	13.5	0.6	75.6	-6.5	23.6	-7.9**

Fuente: Banco Mundial sobre la base de las encuestas ENCOVI de los años 2000-2006

<sup>a</sup> Cambios en el período 2000-2006 en puntos porcentuales.

<sup>b</sup> Otras regiones sin cambios estadísticamente significativos fueron omitidas.

\* Cambios estadísticamente significativos a  $p \leq 5\%$

El cuadro anterior muestra que los cambios relacionados con la pobreza generalmente han mejorado mínimamente, lo mismo con la pobreza extrema, principalmente en el área urbana, no siendo así en el área rural. Esta desigualdad entre

el área urbana y rural, principalmente se debe a la alza de precios en los alimentos, que ha sido mayor incremento a nivel general.

Finalmente es inevitable sostener que todas las actividades que se desarrollen a nivel comunitario en las áreas rurales en contextos desfavorables, generalmente repercuten en las actividades escolares y en el aprendizaje y rendimiento de los estudiantes. Principalmente cuando las comunidades no cuentan con los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros necesarios para subsistir de mejor manera, aún así el quehacer docente muchas veces se ve favorecido gracias a la labor de empeño lleno de esfuerzo cotidiano de los maestros, directores escolares y la cooperación de la comunidad educativa.

Mediante el desarrollo de varias temáticas para este estudio, sobre efectividad escolar, Raczynski y Gonzalo Muñoz (2005), como punto último de este marco teórico, que una escuela efectiva «...no es la aplicación fiel de un programa, sino la adaptación y las decisiones que se toman en la propia escuela...».

### III.MARCO CONTEXTUAL

En este marco se delimitan aspectos del estudio a realizar, entre ellos: nombre de las escuelas, el contexto donde se desarrollan las actividades escolares, la forma en que las escuelas están organizadas, la población que participará en estudio, las características que hacen *desfavorables* a las dos comunidades en donde se ubican las escuelas, etc.

#### A. MEDIO

En este espacio se detallan algunas generalidades de las dos escuelas que serán los casos a estudiar, el tipo de instituciones y una breve descripción de la ubicación geográfica de las dos escuelas.

##### 1. Datos generales de las Instituciones

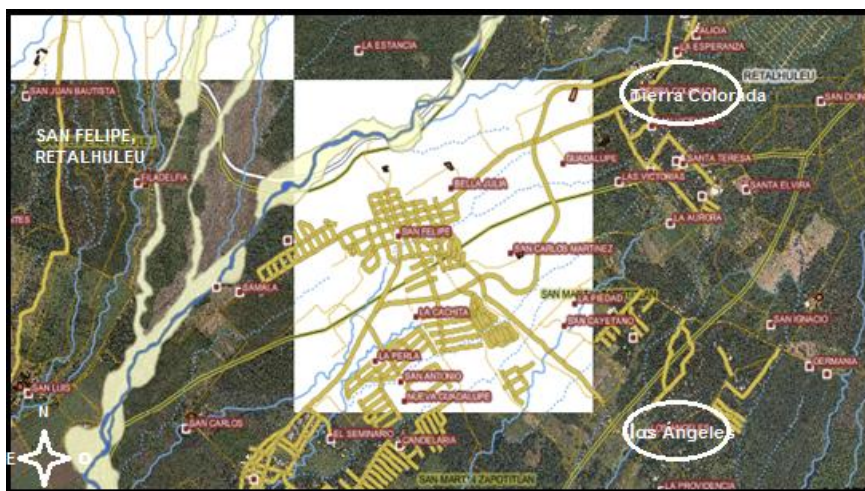
###### a. Nombre de las instituciones

- 1) Escuela Oficial Rural Mixta (EORM) Tierra Colorada
- 2) Escuela Oficial Rural Mixta Los Ángeles

b. **Tipo de instituciones.** Las dos instituciones, tomadas como casos para el estudio, son escuelas del sector oficial que ofrecen servicios educativos del nivel primario completo, a dos comunidades del área rural donde funcionan en jornada matutina.

c. **Ubicación geográfica.** Las dos EORM seleccionadas, se encuentran en contextos rurales de la Villa de San Felipe, departamento de Retalhuleu. La EORM Tierra Colorada, se ubica en el Cantón Tierra Colorada, a 4 kilómetros al oriente de la Villa descrita y la EORM Los Ángeles, se sitúa en el Cantón Los Ángeles a 4 kilómetros al oriente de la misma Villa.

### Ilustración 3 Ubicación de las dos escuelas de San Felipe, Retalhuleu.



Fuente: Programa de Desarrollo desde lo Rural. Banco Mundial

## B. INSTITUCIÓN

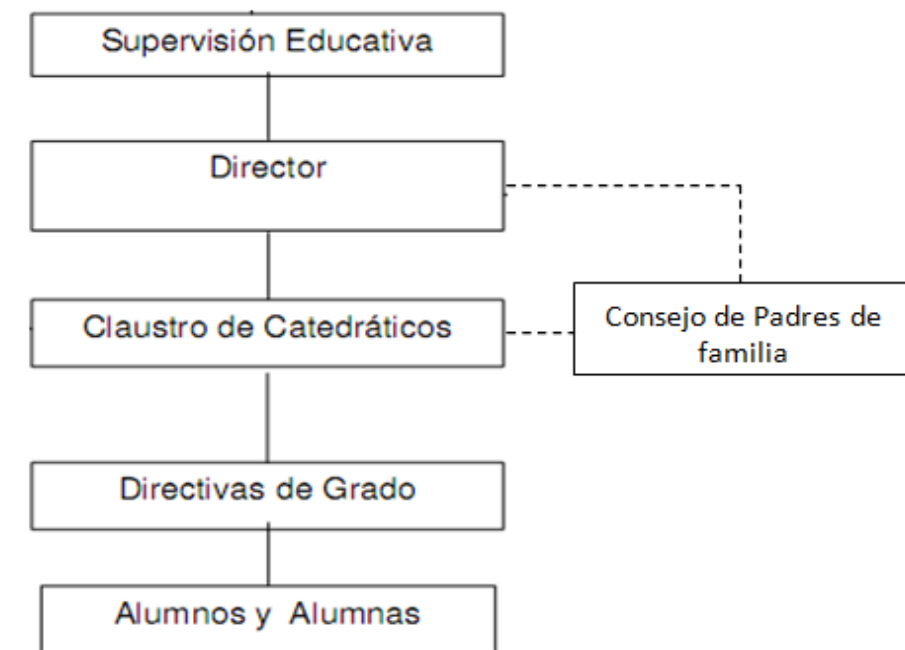
En este apartado se detalla la forma y el fundamento legal para la Organización que actualmente tienen las dos escuelas en estudio. También se presenta quienes participan en la organización de las dos centros educativos y la misma estructura del Organigrama de estas escuelas.

**1. Organización de las dos escuelas.** De acuerdo con la Legislación Básica Educativa, en la Ley de Educación Nacional (2006:36), en la definición, características, estructura, integración y función del Sistema Educativo; regula la organización de los centros educativos públicos de la manera siguiente:

- a. Personal administrativo
- b. Personal operativo
- c. Educadores
- d. Educandos
- e. Padres y madres de familia

Los dos establecimientos, según la Supervisión educativa 11-05-01 de la Villa de San Felipe Retalhuleu, cuentan con una organización jerárquica representada así:

**Ilustración 4 Organigrama de las dos Escuelas investigadas**



Fuente: Supervisión Educativa 11-05-01

Fuente: Supervisión Educativa 11-05-01

### **c. CONTEXTO**

El proceso educativo en las dos escuelas tomadas como casos para el estudio de *Escuelas efectivas en contextos desfavorables*, definidos y argumentados para esta investigación, de la siguiente manera: según la Unidad de Planificación Financiera de la Municipalidad de San Felipe, en el Plan Operativo anual –POA- (2011:3) como comunidades que se desarrollan en contextos desfavorables, delimitada como: las condiciones adversas de los hogares asociadas al nivel sociocultural y económico en que se desarrollan y su derivación como vulnerabilidad educativa dirigida a los rendimientos y logros académicos de los escolares. Las comunidades afectas a esta desfavorabilidad contextual son:

1. Cantón Los Ángeles
2. Cantón Tierra Colorada
3. Aldea Pomarrosal
4. Cantón Las Conchas

De estas cuatro comunidades catalogadas por la Municipalidad de San Felipe, como las que se encuentran con las condiciones más desfavorables en los hogares, se destacan dos de ellas: Cantón Los Ángeles y Cantón Tierra Colorada, en las cuales se ubican los dos casos de estudio.

### **1. Características de las dos comunidades de estudio.**

a. Son dos de las comunidades en que no se ha generado ningún tipo de proyectos de infraestructura física, por la Municipalidad de San Felipe, en los últimos ocho años, que coadyuven la efectividad escolar, según la Municipalidad de San Felipe, en el POA (2011:3).

b. Según el informe de Evaluación de pobreza “buen desempeño a bajo nivel” del Banco Mundial (2009:16), refiere que las actividades laborales de las comunidades de San Felipe, Retalhuleu, básicamente se basan en la agricultura a nivel local y la venta de madera; por lo que genera el ausentismo y deserción escolar.

c. Según informe Policía Nacional Civil –PNC- (2010), las comunidades rurales en San Felipe, Retalhuleu, poseen un grado de aumento anual de 12 a 18 actos de delincuencia en rutas de acceso para los habitantes.

d. No hay suficiente disponibilidad de espacios y material didáctico en las escuelas seleccionadas, lo que dificulta en el quehacer docente, según informe de la Supervisión educativa 11-05-01, de la estadística inicial 2011.

e. Según el Informe Nacional de Desarrollo Humano (2009-2010:406) indica que en Retalhuleu la tasa de victimización por 10,000 habitantes es 17.5, enfatizando

que las comunidades rurales son afectadas más por el robo, asaltos y violencia intrafamiliar.

**2. Población estudiantil.** La Villa de San Felipe, Retalhuleu tiene una población estudiantil anualmente creciente, en todos los niveles educativos, tanto públicos como privados. Actualmente existen centros educativos de preprimaria, primaria, básico, diversificado y universitario.

Anualmente la EORM Los Ángeles atiende aproximadamente a 325 estudiantes en el nivel primario. La EORM Tierra Colorada atiende un promedio anual de 250 alumnos. A estas escuelas asisten estudiantes de diferentes caseríos cercanos, ya que por el ambiente de inseguridad en que se encuentran estas comunidades, los padres de familia prefieren enviarlos a la escuela más cercana de sus hogares.

**3. Ámbito social y cultural.** En San Felipe, Retalhuleu, el 40% de su población es indígena, la cual principalmente habita en las áreas rurales, quienes por falta de educación, el desempleo o trabajos informales para los comunitarios, lo cual repercute socioeconómicamente a las familias e incide en el contexto en el que se desarrollan las actividades educativas en las escuelas de las dos comunidades en estudio.

A pesar de las condiciones en que se ubican estas escuelas, han participado en las actividades culturales, deportivas y sociales que se promueven en el casco urbano de esta población, según lo indica el supervisor educativo del sector 11-05-01.

**4. Factores que afectan la Institución Educativa.** Existen varios factores que sobresalen de manera negativa dentro del contexto, para que las dos escuelas en estudio, no puedan realizar las actividades escolares y extracurriculares de manera adecuada. Las fuentes de información principales son: Supervisión educativa 11-05-01 y la Municipalidad de San Felipe Retalhuleu.

a. Las dos escuelas se ubican en zonas rurales, donde los caminos vecinales son peligrosos debido a la delincuencia que constantemente se da en los caminos vecinales a estas comunidades. Lo que perjudica la asistencia de los maestros

a las escuelas y el ambiente de inseguridad que tienen los padres de familia al enviar solos a sus hijos a la escuela, principalmente en la EORM Los Ángeles.

b. Los habitantes de las dos comunidades en que se ubican las escuelas en estudio, por residir en la boca costa es propicio para el cultivo de café, maíz, frijol de vara, banano, especialmente y árboles frutales. También existen otras ocupaciones como la artesanía y la ganadería. La flora en las dos comunidades es variada y abundante de árboles maderables y de hule. Estas actividades ocasionan el ausentismo y en algunos casos la deserción de los alumnos, ya que tienen que incorporarse al trabajo en el campo para apoyar al sostenimiento de las familias.

c. Según la Supervisión Educativa 11-05-01, las dos escuelas seleccionadas para el estudio no cuentan con los recursos materiales suficientes para desarrollar las actividades escolares, como: insuficientes salones de clase, falta de área deportiva para los alumnos, materiales didácticos y de texto, entre otros.

d. Según la Municipalidad de San Felipe y la Supervisión educativa, refieren que la falta de oportunidades de empleo para los padres de familia en las dos comunidades de estudio, promueve el desinterés de inscribir a sus hijos a la escuela. Además la falta de empleo permanente para muchos de los padres de familia, repercute en que los niños y adolescentes tengan que colaborar en el sostenimiento financiero del hogar, mediante el trabajo infantil.

Con estos detalles del contexto, como la descripción institucional, organizacional, las características propias de las dos comunidades rurales, la población estudiantil y los factores que afectan a los centros escolares, se pretende dar a conocer el panorama en donde se efectuará la investigación.

## IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según los resultados publicados por DIGEDUCA en el informe ejecutivo de resultados del nivel primario (2008:68), el 45.6% de los estudiantes de tercero primaria de las escuelas primarias del sector oficial no alcanzaron los aprendizajes mínimos esperados en el área de matemática.

Este resultado se ve reflejado en la baja capacidad de los y las estudiantes de poder resolver situaciones de matemáticas a un nivel de utilización quedándose únicamente en la parte memorística y operativa de esta área. Esta situación es resultado de una serie de factores que inciden como lo son la formación del docente, la gestión de los Directores escolares, el acceso a materiales, la planificación, la evaluación, la infraestructura de la escuela, el nivel socioeconómico de la comunidad y de las familias de los estudiantes.

A pesar de la incidencia negativa de estos factores, existen escuelas primarias en donde los resultados de los estudiantes en las pruebas nacionales, han sido “satisfactorios” a pesar del contexto en donde se desarrollan las actividades escolares.

De acuerdo a los resultados presentados por la DIGEDUCA en el contexto guatemalteco existen escuelas que han sobresalido en las pruebas nacionales a pesar de las condiciones socioeconómicas de las comunidades en las que se encuentran.

Un claro ejemplo de esto, son dos escuelas en el departamento de Retalhuleu, cuyo porcentaje de respuestas correctas es superior al promedio nacional como se muestra en el Cuadro No. 6.

**Cuadro 6 Porcentaje de respuestas correctas en matemáticas, Tercero primaria año 2008**

Descripción	% respuestas correctas Matemática
Promedio nacional en matemáticas	37.24
EORM Tierra Colorada. Cantón Tierra Colorada, San Felipe, Retalhuleu	52.53
EORM Los Ángeles. Cantón Los Ángeles, San Felipe, Retalhuleu	54.29

Fuente: Base de datos de DIGEDUCA/MINEDUC.

Los dos casos de estudio se ubican en dos de cuatro comunidades catalogadas por la Unidad de Planificación Financiera de la Municipalidad de San Felipe, en el Plan Operativo anual –POA- (2011:3) como comunidades que se desarrollan en contextos desfavorables, definidas éstas como: las condiciones adversas de los hogares asociadas al nivel sociocultural y económico en que se desarrollan y su derivación como vulnerabilidad educativa dirigida a los rendimientos y logros académicos de los escolares.

Conocer y analizar las características que hacen que estas escuelas que desarrollan sus actividades en contextos desfavorables y obtengan resultados destacables en pruebas nacionales, es el punto de partida de la presente investigación que busca responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué factores explican que las dos escuelas tengan resultados destacables en las pruebas nacionales, trabajando en circunstancias que para la mayoría de sus pares resultan limitantes?
2. ¿Cómo influyen las actividades de vinculación de la escuela con la comunidad educativa en el logro de resultados favorables y la efectividad escolar?
3. ¿Cómo logran las dos escuelas compensar las limitaciones que el contexto les impone?

## V.JUSTIFICACIÓN

En el estudio *Mapeo Retrospectivo, para examinar cómo el sistema administrativo de la escuela primaria apoya la educación de calidad en Guatemala*<sup>3</sup>, Meade Ben y Gershberg Alec (2011:29) hacen referencia a que en diversos estudios se ha resaltado los malos resultados en los exámenes estandarizados internacionales entre los estudiantes de la escuela primaria de Guatemala, y las grandes disparidades en los resultados entre áreas rurales y urbanas.

Los resultados de pruebas nacionales aplicadas en el año 2008, evidencian que solamente 5 de cada 10 estudiantes de tercero primaria alcanzan las competencias mínimas esperadas para el grado en el área de matemáticas. En estos resultados influyen los procesos que se realizan en la educación primaria guatemalteca, dentro de los cuales el Director escolar juega un papel fundamental en la gestión y dirección que practica, pues es el que dirige las actividades de la institución y el que debe promover el involucramiento de la comunidad educativa en las actividades escolares.

Según el *Estudio Panel de Escuelas Centinela del Programa Estándares e Investigación Educativa* aplicado en el 2008, la interacción de docentes, estudiantes, director, autoridades educativas y padres de familia forman parte fundamental para que las actividades escolares sean coherentes para el logro de la calidad educativa, que generalmente se mide por resultados de la Evaluación nacional que aplica el MINEDUC.

Este trabajo de graduación, busca identificar los procesos, las estrategias, interacciones y/o propuestas en común entre estas dos escuelas, cómo podrían ser: el capital humano, la gestión del director, el trabajo del docente y la vinculación con la comunidad educativa, entre otros; que compensan el efecto desfavorable del contexto en que desarrollan la actividad escolar.

---

<sup>3</sup> Documento preparado para el proyecto USAID/Diálogo para la inversión social en Guatemala, octubre de 2010.

De los resultados que se obtendrán de la investigación se pretende generar una propuesta de gestión que puedan aplicar los directores que lideran escuelas en contextos desfavorables, pero que no han podido mejorar el proceso educativo que desarrollan, teniendo estas como primer indicador; puntajes bajos en las pruebas nacionales que aplica el MINEDUC, tomando que estas se ubiquen en contextos similares a las escuelas tomadas como casos de estudio en esta investigación.

Además la investigación contribuirá sustancialmente al debate sobre la efectividad escolar y a mostrar posibles vías a partir de la realidad del contexto guatemalteco, para que en el futuro el Ministerio de Educación y sociedad civil puedan diseñar estrategias de mejoramiento educativo pertinentes para los contextos que no han podido lograr la efectividad escolar en Guatemala, ya que en las escuelas primarias es necesario fortalecer la gestión institucional escolar, las prácticas pedagógicas en el aula, el vínculo de la escuela con la comunidad educativa, autoevaluar con qué recursos e insumos humanos y materiales cuenta la escuela, no olvidarse de los eventos claves en el desarrollo de la escuela. Belleï, Muñoz, Pérez y Raczynski (2003).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> “Proyecto Movilizando Las Capacidades de la Escuela”. Fundación Chile. Jornada de Perfeccionamiento. 2003. Estudio de UNICEF y Asesorías para el Desarrollo.

## **VI. OBJETIVOS**

### **A. General**

Proponer, a partir de los resultados de la investigación, un modelo de gestión para el director de escuelas primarias en contextos desfavorables.

### **B. Específicos**

1. Analizar, mediante el estudio de casos, los factores que contribuyen a que dos escuelas de educación primaria del departamento de Retalhuleu sean efectivas en contextos desfavorables.

2. Determinar cuáles son las actividades de organización y gestión directiva que se propicia en las dos escuelas.

3. Analizar las características del centro educativo y el funcionamiento de la educación que se entrega a los estudiantes dentro del aula.

4. Identificar la relación existente entre la escuela, padres de familia y otros vínculos con la comunidad educativa, los cuales influyen en la efectividad escolar.

## VII.MARCO METODOLÓGICO

En este marco se describe la forma en que se realizó la investigación, los procedimientos para seleccionar los casos y población con quienes se trabajó, las técnicas de recolección de datos y la forma de sistematización y análisis de datos recabados en el trabajo de campo.

### A. Descripción

Se realizó el estudio desde un enfoque de investigación cualitativa. Esta selección responde a las características del problema investigado, referidos a los factores internos de las escuelas que están relacionados con los resultados positivos destacables en pruebas nacionales, que han obtenido algunas escuelas y la mayoría de estas, no. Tomando en cuenta el contexto desfavorable en el que se desarrolla la actividad educativa.

Este enfoque permitió un abordaje holístico de los dos centros educativos/casos seleccionados impidiendo una visión fragmentada de las personas, sus prácticas, contextos y escenarios.

La estrategia de *estudio de casos* es adoptada porque puede contribuir a que la investigación sea intensiva de los fenómenos delimitados a los fines de análisis y descripción, que sirven tanto para identificar y describir fenómenos básicos como para proveer las bases para la formulación de hipótesis y de desarrollo posterior de teorías.

Consecuentemente los hallazgos de este estudio no son generalizados, pero sí contribuyen a una aproximación sistemática a la comprensión de las escuelas con resultados destacables en las pruebas nacionales (Kenny, Grotelueschen: 1984)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Kenny, W. R.; Grotelueschen, A. (1984). "Making the case for case studies". En: Journal of curriculum studies, 16(1), 37/51.

## **B. Procedimientos para la selección de casos de estudio**

La unidad de análisis al constituirlos los centros educativos de educación primaria que reúnen los criterios siguientes:

1. Dos escuelas de educación primaria, con resultados destacables en las pruebas nacionales de tercer grado del año 2008.
2. Los centros educativos pertenecientes al sector público.
3. Pertenecientes a la misma región de educación.
4. Ubicados en la misma zona geográfica.
5. Escuelas en el área rural.
6. Escuelas gradadas
7. Con características socioeconómicas y culturales similares.

Los dos casos seleccionados, se desarrollan en contextos desfavorables, los cuales son afectados por lo siguiente:

a. Son dos de las comunidades en que no se ha generado ningún tipo de proyectos de infraestructura física, por la Municipalidad de San Felipe, en los últimos ocho años, que coadyuven la efectividad escolar, según la Municipalidad de San Felipe, en el POA (2011:3).

b. Según el informe de Evaluación de pobreza “buen desempeño a bajo nivel” del Banco Mundial (2009:16), refiere que las actividades laborales de las comunidades de San Felipe, Retalhuleu, básicamente se basan en la agricultura a nivel local y la venta de madera; por lo que genera el ausentismo y deserción escolar.

c. Según informe Policía Nacional Civil –PNC- (2010), las comunidades rurales en San Felipe, Retalhuleu, poseen un grado de aumento anual de 12 a 18 actos de delincuencia en rutas de acceso para los habitantes.

d. No hay suficiente disponibilidad de espacios y material didáctico en las escuelas seleccionadas, lo que dificulta en el quehacer docente, según informe de la Supervisión educativa 11-05-01, de la estadística inicial 2011.

e. Según el Informe Nacional de Desarrollo Humano (2009-2010:406) indica que en Retalhuleu la tasa de victimización por 10,000 habitantes es 17.5, enfatizando que las comunidades rurales son afectadas más por el robo, asaltos y violencia intrafamiliar.

### **C. Población**

Los dos centros educativos seleccionados se ubican en el departamento de Retalhuleu, en zonas rurales, los cuales se encuentran en condiciones similares en este contexto. Las dos escuelas, poseen resultados destacables en las pruebas nacionales 2008, en el área de matemática de tercero primaria.

Las dos escuelas seleccionadas, se ubican en comunidades rurales; las cuales se encuentran en un promedio de 5 kilómetros de la cabera municipal, este trayecto es de peligrosidad para los comunitarios, maestros u otras personas, ya que según la Policía Nacional Civil (PNC) de la localidad, anualmente se registran entre 18 a 27 actos delictivos.

Estas escuelas son las únicas que atienden a la población estudiantil de nivel primario en sus respectivas comunidades, las cuales las hacen tener una población estudiantil creciente a cada ciclo escolar.

### **D. Técnicas de recolección de información**

El diseño de investigación se basó sobre el Estudio de casos, que según Robert K. Yin lo Yin (2002) lo define como un diseño empírico que investiga un fenómeno social contemporáneo dentro del contexto de la realidad social. Puig Díaz (s/f:6) citando a Bromley (1990) lo refiere como el inquirir sistemático de un evento o grupo de eventos relacionados que tienen como objetivo describir, explicar y ayudar en el entendimiento del fenómeno bajo estudio.

El diseño de Estudio de casos, se auxilió de técnicas de recolección de la información: La observación de centros educativos y de aulas, entrevista

semiestructurada para maestros, entrevista semiestructurada para director escolar y grupos focales.

**1. La observación de centros educativos y de aulas:** Se realizaron observaciones durante dos jornadas escolares completas de las rutinas de los maestros, director escolar y colaboradores internos o externos. Se observaron las estrategias pedagógicas y las actividades desarrolladas, las relaciones docentes-estudiantes, estudiantes-estudiantes y los recursos de aprendizajes utilizados por alumnos y docentes. Además, se observaron las interacciones informales entre distintos actores escolares y comunitarios. Para recabar este tipo de información se diseñó un instrumento específico.

**2. La entrevista semiestructurada:** Las entrevistas semiestructuradas fueron aplicadas a tres maestros y al director, de cada escuela seleccionada; en total seis maestros y los dos directores.

**3. Grupos focales:** Se realizaron grupos focales para la discusión de percepciones y opiniones de la temática de estudio con padres y madres de familia que tienen hijos estudiando en los centros educativos seleccionados, quienes fueron invitados al azar; maestros y director de la escuela.

**4. Guía de observación de la escuela:** Se diseñó una guía de observación de la escuela, para lo cual se observó durante dos jornadas completas en cada escuela. Con esta observación se evidencia: programas o proyectos implementados, aplicación de normas internas, la organización escolar y vinculación con la comunidad educativa, el trabajo del director con relación a la gestión y acompañamiento a las actividades que se realizan en la escuela, etc.

## **E. Procedimiento de análisis y sistematización de datos**

En la investigación cualitativa, el análisis de datos se puede concebir como un proceso creativo de inmersión en las informaciones recabadas, con el propósito de encontrar un orden, una estructura y la significación de la información recolectada. En el Cuadro No. 7 se muestra la relación en que abordó la *triangulación metódica* de la

información, tomando en cuenta los resultados de trabajo de campo y los puntos comunes y opuestos según los ejes temáticos propuestos.

1. Los procedimientos específicos para el análisis de los datos de la investigación, fueron los siguientes:

a. Lectura a profundidad de las informaciones recogidas.

b. Se identificaron las unidades de información relevantes según los objetivos del estudio.

2. Se organizó la relación de los temas, procesos, categorías, que surgieron de las fuentes de información. Fundamentalmente en los siguientes ejes temáticos: Gestión institucional y pedagógica/Prácticas pedagógicas en la escuela, Escuela y comunidad, e Importancia de los recursos humanos y materiales en las escuelas.

3. Se realizaron variadas lecturas de la información para codificar los temas recurrentes y emergentes en categorías significativas, con base a los cuatro ejes principales descritos en el numeral anterior.

4. Se construyó una coherencia general de las categorías relevantes para el estudio.

Cuadro 7 Matriz de relación de triangulación metódica.

No.	Instrumento a aplicar	Organización	Gestión directiva	Planificación	Programas / planes	Involucramiento	Participación comunitaria	Funcionamiento escolar	Características escolares	Uso de recursos	Prácticas pedagógicas	Limitaciones contextuales	Acompañamiento	Experiencias exitosas	Filosofía	Modelo de gestión
01	Entrevista semiestructurada al director	X	X	X	X	X	X	X		X	x	X	X	X	X	X
02	Entrevista semiestructurada al maestro	X		X		X	X		X	X	X	X		X	X	X
03	Observación de la escuela	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X
04	Grupos focales	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X		X

Fuente: elaboración propia.

## **VIII.PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En esta fase se presentan los resultados de la investigación, los cuales se obtuvieron mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, grupos focales y guías de observación; de los cuales se crearon libros de códigos y categorías con el apoyo del software MAXQDA 10 versión de prueba, para análisis de información cualitativa. Se realizaron las relaciones entre categorías creadas y se generaron los informes correspondientes para la creación y presentación de resultados destacables que se describirán en este informe.

### **A. ENFOQUE DEL ESTUDIO**

Desde un enfoque cualitativo, específicamente en el estudio de casos, las perspectivas de Efectividad Escolar permiten comprender desde la imparcialidad de los diversos miembros involucrados de la comunidad escolar, las diferentes maneras en que ellos dan significado y sentido a los factores que hacen efectiva una escuela, así como a los procesos escolares y a la forma que se relacionan dichos procesos, según Murillo, F.J. (2007:190) en la Investigación sobre eficacia escolar en Ibero América.

Es decir que desde una perspectiva teórica, la dimensión específica de la realidad remite a la expresión de los esquemas de interpretación, significados y saberes que se construyen en los procesos de socialización, los cuales ocupan un lugar importante en los comportamientos y acciones de los miembros de la comunidad escolar.

Los resultados efectivos de los procesos educativos que se desarrollan en una comunidad, no son efectos de trabajo individual, sino procesos sociales que se planifican conjuntamente. En la actualidad se tiende a afirmar:

«La identidad del yo no es algo dado meramente como resultado de la continuidad del sistema de acción individual, sino algo que ha de ser creado y mantenido habitualmente en las actividades reflejas del individuo». (Giddens, 1995: 72).

Por tanto, la singularidad también tiene que ver con las maneras como los miembros de la comunidad escolar (docentes, alumnos y padres de familia) representa la acción de la escuela, y permite aproximarse a comprender por qué unas escuelas obtienen buenos resultados con sus alumnos (escuelas efectivas), como se afirma en la fundamentación teórica de este estudio.

Al referirse a los resultados destacables como primer indicador de efectividad escolar, para este estudio, como lo indica Cabrera, Miguel (2008:30) citando a Ravela, Valverde, Wolfe, Ferrer, Martínez, Aylwin y Wolff (2008), argumentan que una evaluación estandarizada:

«Es aquella que permite producir información comparable acerca de los desempeños de estudiantes pertenecientes a distintos contextos culturales y regionales e, incluso, a distintos países, y que ofrece un panorama de la situación de un país o de un estado o provincia, aun cuando ello se haga a veces a través de una muestra no demasiado grande de estudiantes».

Basándose en el anterior indicador de efectividad escolar primario para esta investigación, el escenario contextual donde se desarrollan las actividades educativas de estas dos escuelas y según la DIGEDUCA, las pruebas elaboradas por el MINEDUC responden a un propósito específico, que es proveer información sobre la calidad de los aprendizajes. Estas se basan en aplicaciones sistemáticas que aseguran confiabilidad de los datos recogidos y permiten al MINDUC, planificar acciones y tomar decisiones para efectos de la mejora educativa.

## **B. POBLACIÓN**

Los dos centros educativos seleccionados se ubican en el departamento de Retalhuleu, en zonas rurales, los cuales se encuentran en condiciones similares en este contexto. Las dos escuelas, poseen resultados destacables en las pruebas nacionales 2008, en el área de matemática de tercero primaria.

En la aplicación de instrumentos para recabar información, participaron las siguientes personas: para las entrevistas semiestructuradas cinco maestros, dos directores; para los grupos focales participaron maestros, directores y padres de familia; en las guías de observación el investigador tuvo la oportunidad de percatarse lo que

ocurría en las actividades a nivel de escuela. Estas actividades se realizaron en las dos escuelas tomadas como casos para este estudio.

### C. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados fueron clasificados por categorías y ejes temáticos principales, de acuerdo a la relación metódica con los instrumentos aplicados para la recabación de información, con el apoyo del software MAXQDA 10 versión de prueba, para la sistematización de los datos y la posición del investigador. Las categorías y ejes temáticos, según resultados de trabajo de campo son los siguientes.

**Cuadro 8 Categorías y ejes temáticos sobre efectividad escolar**

<b>1. Escuela y comunidad</b>
a. Prácticas escolares
b. El Maestro
c. Escuela efectiva
d. Gestión ante otras instituciones
e. Limitaciones contextuales
f. Involucramiento comunitario
<b>2. Gestión institucional y pedagógica</b>
a. Valor agregado
b. Experiencias exitosas
c. Ética y profesionalismo
d. Reglas establecidas
e. Organización y liderazgo
<b>3. Importancia de los recursos</b>
a. Aprovechamiento del tiempo
b. Recursos materiales
c. Recursos financieros
d. Recursos Humanos
e. Capital simbólico

Fuente: Elaboración propia con base en investigación realizada.

La reducción y análisis de la información se realizó con base en los resultados obtenidos del trabajo de campo, la codificación de participantes e instrumentos (aparecen en anexos), la transcripción de esta información, la creación de categorías y ejes temáticos, el análisis de las lecturas y confrontación con la teoría para fines de esta investigación. Los resultados destacables que son comunes entre los dos casos estudiados, se describen a continuación.

## D. ESCUELA Y COMUNIDAD

En este apartado se describen los principales factores en que las dos escuelas compensan las limitaciones que el contexto les impone y estas acciones se convierten en prácticas que han favorecido el proceso educativo

El involucramiento apropiado y productivo de las familias de la comunidad en la escuela, apoyando el proceso educativo, con la debida orientación del director escolar y de docentes, como lo refiere Raczynski y Muñoz (2005:18), es uno de los elementos fundamentales para lograr procesos efectivos en la escuela.

Según los resultados de esta investigación, respecto a la relación entre escuela y comunidad, se sostiene que:

«Un factor que se dio por acá fue del triángulo de instituciones que participan en la formación de nuestros estudiantes: la escuela como institución, la familia como institución y la iglesia, que es un triángulo que favorece a la buena formación de los estudiantes, entonces nosotros cumplimos nuestro papel como Institución escolar y los padres de familia con responsabilidad hacia ellos les compete también como institución como familia, también la Iglesia jugará su papel sin importar que religión, pero sí es un papel preponderante en esa adquisición o práctica de valores que se aprende en la Iglesia. Entonces el quehacer o la formación de los estudiantes se da en base a estas tres Instituciones, jugando o cumpliendo con su papel debidamente». GF1-17OCT11. Párrafo 46

**1. Prácticas escolares:** Dentro de las prácticas escolares y que maestros, directores y padres de familia aseguran que ha sido de beneficio para las actividades de la escuela son:

**a. La motivación:** Según los maestros la motivación que se propicia en los centros educativos se inicia por parte de la dirección de la escuela, «el director realiza actividad de acompañamiento a los maestros en los salones de clase, además de la motivación que inyecta en todas las actividades, en la metodología, en la conducta de estudiantes, y en diseñar buenas evaluaciones». OBS-ESC1-2: 4

También la práctica de la motivación se da hacia los estudiantes en las aulas de clases, la invitación frecuente que se hace a los padres de familia a visitar la escuela, a participar en las actividades como actos cívicos, presentación de actividades de los

estudiantes, excursiones, en la realización de materiales para los estudiantes, etc., como lo indica un maestro a continuación:

Según ENTR1-MA-ESC1:

«Yo motivándolos, he invitado a los padres de familia, quienes participan en actividades generales, también los amigos doctores que...les vienen a explicar las cosas o pasos de la higiene, verdad...y pues que motivos les vienen a recomendar ellos y qué casos han visto, también la forma en que acá se ve la da el involucramiento a los padres de familia en lo económico y verbal, con su presencia acá en las aulas, a cada ocho o quince días, para verificar el comportamiento de los niños y el avance en la enseñanza aprendizaje». Párrafo. 38

Además en estas escuelas se considera que invitar a los padres de familia no solamente es para acompañar a sus hijos a la puerta de las escuelas, sino también el apoyo económico hacia los niños, invitarlos a toda actividad que se planifique, la indagación constante sobre el avance del rendimiento de los niños y aprovechar los momentos en que se entregan las notas de evaluaciones para abordar estos temas.

**b. La actualización:** es otro factor que se considera fundamental para que los maestros y director desarrollen sus actividades, con prácticas pedagógicas y administrativas actuales, como lo refieren de la siguiente manera, según ENTR2-MA-ESC1:

«Cuando los maestros siempre buscan actualizarse...siempre se aprende algo nuevo...como por ejemplo a hacer mejor las evaluaciones, a poder manejar mejor los libros que tenemos en la clase con los alumnos y también a que en todas las actividades que nos invitan fuera de la escuela podemos participar y siempre nos hemos proyectado y hemos obtenido mucha aceptación de lo que hacemos acá en el Cantón y también en el pueblo». Párrafo 16.

Entre otras prácticas comunes entre las dos escuelas, la participación en las Olimpiadas de las Ciencia, especialmente en el área de matemática, en la cual han sobresalido a nivel departamental y regional. Para lo cual consideran los directores de la escuela que el trabajo extra ha sido fundamental para lograr una buena participación en estas actividades, pues argumentan que los maestros han tenido que preparar por las tardes a los niños que participan en estas Olimpiadas de la Ciencia.

En este sentido aseguran: en ENTR3-MA-ESC1: “pues mire aquí lo que les gusta más es matemática usted, les gusta los números, los juegos, los juegos matemáticos, las adivinanzas en matemáticas”. Párrafo 45.

Además del gusto de la mayoría de los estudiantes por el área de matemáticas, los maestros opinan que a los estudiantes se les da a conocer lo que les es más importante y útil, la utilización de juegos, y describen “tiene uno que volverse niño”. ENTR3-MA-ESC1. Párrafo 86.

Para lograr mejores resultados en esta área de matemática, en clase han trabajado por equipos, para lo cual refiere en ENTR2-MA-ESC1: “Sí, grupos de trabajo que se forman dentro del aula, dependiendo de las actividades que están realizando o las tareas donde se puede hacer”. Párrafo 38.

En estas escuelas estudiadas, se evidencian otras prácticas escolares, que se muestran en el siguiente Cuadro No. 9.

**Cuadro 9 Otras prácticas escolares comunes.**

Documento	Categorías en MAXQDA10 Final		Segmento
	Principio	Final	
ENTR-DIR1	79	79	El director participa verificando que practiquen normas de higiene.
ENTR-DIR2	53	53	Principalmente tomar al estudiante como eje central de todo el proceso.
ENTR-DIR2	75	75	Hemos tenido la experiencia de aprovechar los talleres de planificación, evaluación, sobre cómo abordar las comisiones internas en la escuela, también sobre talleres de matemáticas, de los cuales hemos dado buenos resultados en la escuela.
OBS2	17	17	El Director realiza actividad de acompañamiento a los maestros en los salones de clase como: Manejo de materiales, metodologías, capacitaciones, conducta de estudiantes, evaluación.
OBS2	48	48	
GRUPFOC	60	60	Yo he estado pendiente de que los padres vengan a ver a que sus niños cómo van en sus estudios y que los apoyen en todo, porque así los niños van a salir adelante.
GRUPFOC	77	77	Entonces cada compañero maestro elabora un acto artístico que se invita al niño para que conozca y tener mejores relaciones humanas verdad...porque va a tener carácter para participar en público, va a tener carácter para desenvolverse realmente en el aula y el maestro o maestro le aclare sus inquietudes en el cuál el no pudo captar

Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo.

Las prácticas escolares que se muestran en el Cuadro anterior, evidencian el acompañamiento que da el director a los maestros en las actividades que realizan, el aprovechamiento de las capacitaciones, la invitación que se hace a los padres de familia para que visiten la escuela y actividades que motivan la participación de los niños con la guía de cada maestro. Las prácticas escolares que deben propiciar la efectividad escolar, generalmente, dependerán del contexto, y estas son algunas de las que se llevan a cabo en las dos escuelas.

**2. El maestro:** El maestro como parte fundamental en la entrega educativa a los estudiantes dentro del salón de clase, también genera la participación de la comunidad hacia las actividades escolares. Los principales hallazgos a este respecto son los siguientes.

Sus características fundamentales: se encontró que debe ser paciente, la preparación académica adecuada, además debe hacer énfasis a los estudiantes que la escuela es un espacio para aprender y aprovechar el tiempo, hacer conciencia a los niños de que los padres de familia hacen grande esfuerzo por inscribirlos en la escuela y motivarlos ya que la preparación académica abrirá puertas de oportunidades.

**Cuadro 10 El maestro en las escuelas efectivas, hallazgos en esta investigación.**

Documento	Categorías y segmentos
ENTR1-MA-ESC1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Párrafo 32: Invitar a padres de familia, líderes comunitarios y otras personas para que apoyen las actividades de formación en valores, salud, derechos humanos, etc.</li> <li>• 57: Invitar a los padres de familia a que se involucren en las actividades académicas que los niños realizan en casa y de la calidad del tiempo que los papás deben de dedicar a los niños será vital para el rendimiento adecuado.</li> <li>• 65: El maestro debe tener la disposición, paciencia para repetir las lecciones, buscar otras opciones para facilitar el aprendizaje en los niños.</li> </ul>
ENTR2-MA-ESC1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Párrafo 16: El maestro siempre debe actualizarse, siempre se aprende algo nuevo.</li> <li>• 20: Muchas veces se debe trabajar fuera del horario de trabajo, y ponerle amor al trabajo.</li> </ul>
ENTR2-MA-ESC2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Párrafo 47: Incluir en sus actividades al director u otra persona para que puedan aportar sobre lo que se está realizando dentro del aula, ya que se necesita orientación.</li> </ul>

Continuación del Cuadro No. 10

Documento	Categorías y segmentos
ENTR-DIR1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Párrafo 44: Se busca que el maestro siempre cuente con actualización constante en busca que el proceso mejore, que el aprendizaje se dé como se debe y que alumnos y padres de familia queden satisfechos con el trabajo docente.</li> <li>• ENTR1-MA-ESC2:38, el maestro debe buscar siempre en actualizarse en todo lo que hace, porque las cosas cambian siempre y eso nos servirá mucho para poder planificar o para poder evaluar a los estudiantes,</li> </ul>
ENTR1-MA-ESC2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Párrafo 37: Lo más importante en el maestro debe de ser creativo, motivador, participativo, social, responsable.</li> <li>• Los maestros proponen las tareas y debe evaluarse el proceso.</li> </ul>
GF1-17OCT11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Párrafo 41: El maestro da el complemento del aprendizaje en las escuelas de forma sistemática, ya que en casa reciben lo esencial en valores y principios, ya que integrado será de mucho desarrollo para los estudiantes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo.

**3. Escuela efectiva:** En esta investigación se buscó identificar las actividades que desarrollan las dos escuelas y que favorecen en lograr que sus alumnos logren metas de calidad. Entre los principales hallazgos están:

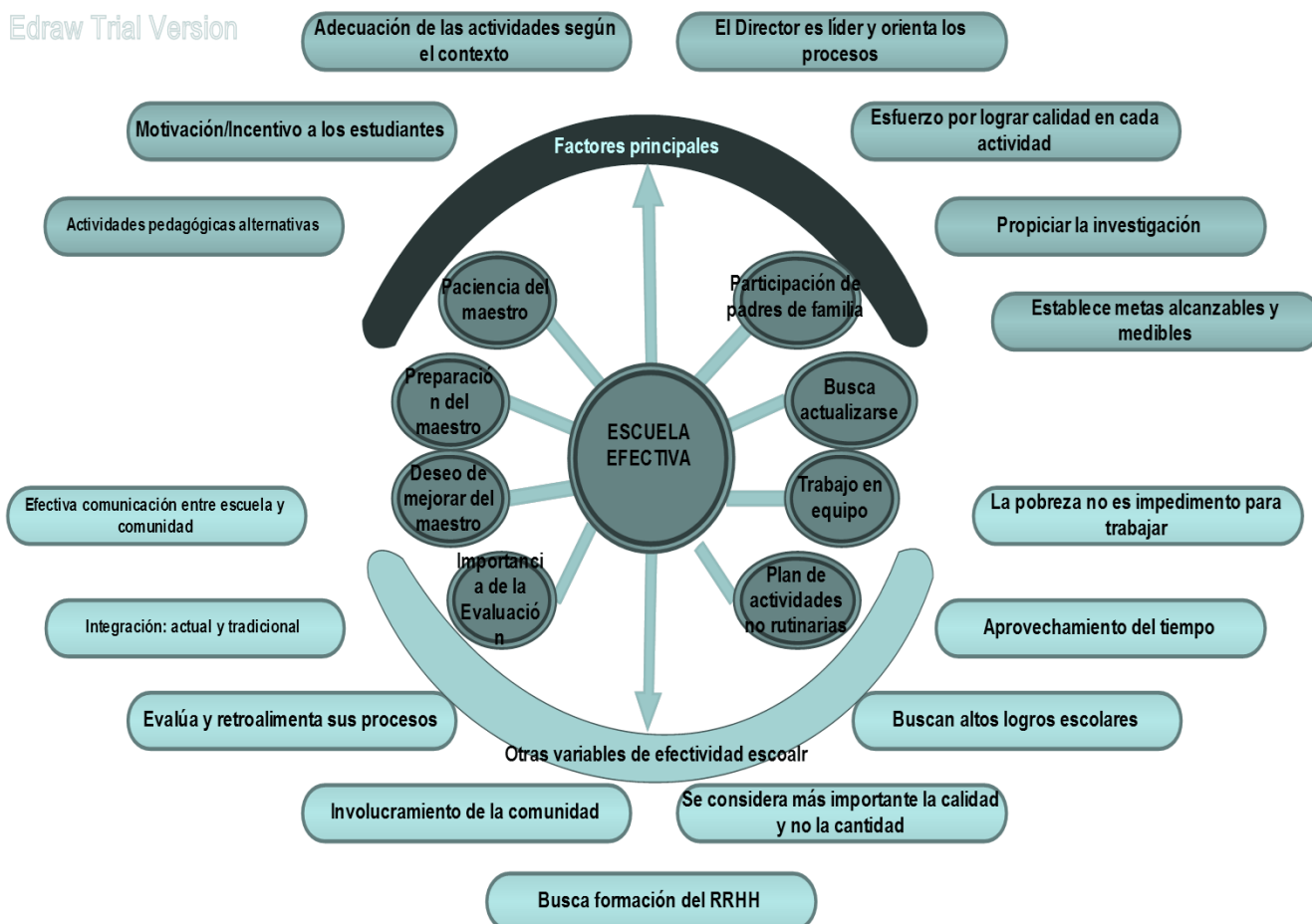
Inicialmente en estas dos escuelas se considera que una escuela efectiva, definitivamente será “una de las mejores”, además concretan que una escuela efectiva «se involucra a nivel social, porque enseña a los niños a desenvolverse, a nivel investigativo porque enseña a no conformarse sólo con lo que dice el maestro u otra persona, sino que investiga». ENTR1-MA-ESC1. Párrafo 16.

Los maestros y directores de las escuelas investigadas, afirman que además de que una escuela debe involucrar a la comunidad educativa, también «la paciencia del maestro, el deseo de trabajar (valor agregado), la preparación académica y formar estudiantes participativos, responsables y colaboración de los padres de familia», ENTR1-MA-ESC1, Párrafo 22. También son factores que fortalecen los procesos educativos.

La fundamentación teórica para esta investigación, sostiene que una escuela efectiva se define por su capacidad de «lograr que sus alumnos alcancen metas educativas de calidad, independientemente de su origen social. Una escuela eficaz toma en cuenta el rendimiento inicial y la situación de entrada de los alumnos y

promueve que todos alcancen los más altos logros posibles», Dagmar Raczynski y Gonzalo Muñoz (2005:15) citando a Martinic y Pardo 2003.

### Ilustración 5 Factores de una Escuela efectiva, según trabajo de campo.



Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo.

Los hallazgos principales en el Ilustración anterior, sobre escuelas efectivas, en los dos establecimientos estudiados. Pretende dar a conocer que estas dos escuelas, a pesar de las circunstancias socioeconómicas, culturales y geográficas desfavorables en que se desarrollan, sostienen que la pobreza no es factor que determina el desarrollo de sus actividades, y que la efectividad dependerá del trabajo de calidad, el valor agregado que se le asigne como trabajo fuera de horario, gestión ante otras instituciones, las modalidades alternativas de trabajo en el aula, propiciar la investigación y participación de la comunidad. Como lo refieren a continuación:

«Escuela efectiva, es la que posee el valor agregado que se le da al trabajo. Además es la escuela con actualización. Sabe combinar los procesos antiguos con los actuales de tal forma que pueda desenvolverse y comprometerse con la Patria. Tomando en cuenta que todo desarrollo tiene altas y bajas. Toma parte de lo que ya es conocido para mejorar lo actual». ENTR3-MA-ESC1. Párrafo 20.

El interés del padre de familia, también influye en los resultados de los alumnos. «La falta de innovación, de actualización del docente, también es un factor que puede intervenir para que el proceso no sea el adecuado, el rendimiento del alumno no sea el adecuado, pero no es vital en sí la pobreza, es sólo un factor, como muchos pero no determinante». GR1-17OCT11 Párrafo 67.

Además consideran que los programas de formación para maestros y directores, son fundamentales y favorecen a los resultados escolares. ENTR-DIR1:46.

Consideran también que en una escuela efectiva «se evidenciaría el rendimiento a beneficio de todo el alumnado y personal». ENTR1-MA-ESC2. Párrafo 15.

Se hace énfasis en la importancia de la participación de padres de familia, el apoyo que estos brinden constantemente a los estudiantes.

El posicionamiento a nivel local y departamental entre las escuelas más destacadas, también son factores comunes en estas dos escuelas. «Nos hemos mantenido en los puestos primeros a nivel de escuela o primer lugar y así nos hemos mantenido y se debe al trabajo de los maestros, al apoyo de los padres de familia con sus niños que no los están dejando solos». GF1-17OCT11, Párrafo 93.

Además estas escuelas han sido las que han logrado altos porcentajes de promoción y los más bajos porcentajes de deserción a nivel de escuela, además de los porcentajes más altos de promoción de primer grado.

El aprovechamiento del tiempo es particular en estas escuelas, lo que ha favorecido a sus actividades, como lo refieren en (GF1-17OCT11:103) «Los maestros siempre están pendientes, no hay muchas faltas, a pesar del tiempo que está..., si de corazón los quiero felicitar bastante, porque yo miro que en otras escuelas no les importa dar clases, en cambio aquí, ellos están siempre pendientes y si de verdad, los felicito, que Dios les bendiga».

Contrastando con la teoría, Murillo Jarvier y otros (2007: 26) señalan en el Informe de Iberoamericano sobre Eficacia Escolar, que las escuelas efectivas son:

«Las que cumplen con características como: poseen fundamentación teórica centrada en lo pedagógico, le dan el mayor aprovechamiento de los recursos mínimos que poseen, buscan la vinculación con los padres de familia y destacan en los resultados de pruebas estandarizadas».

Lo cual se da a través de las actividades coordinadas que se realizan en los centros educativos, donde el director juega un papel fundamental en la orientación y líder de los procesos educativos, los maestros buscan alternativas para mejorar su trabajo en el aula, la comunidad colabora y los resultados han sido destacables en las pruebas estandarizadas.

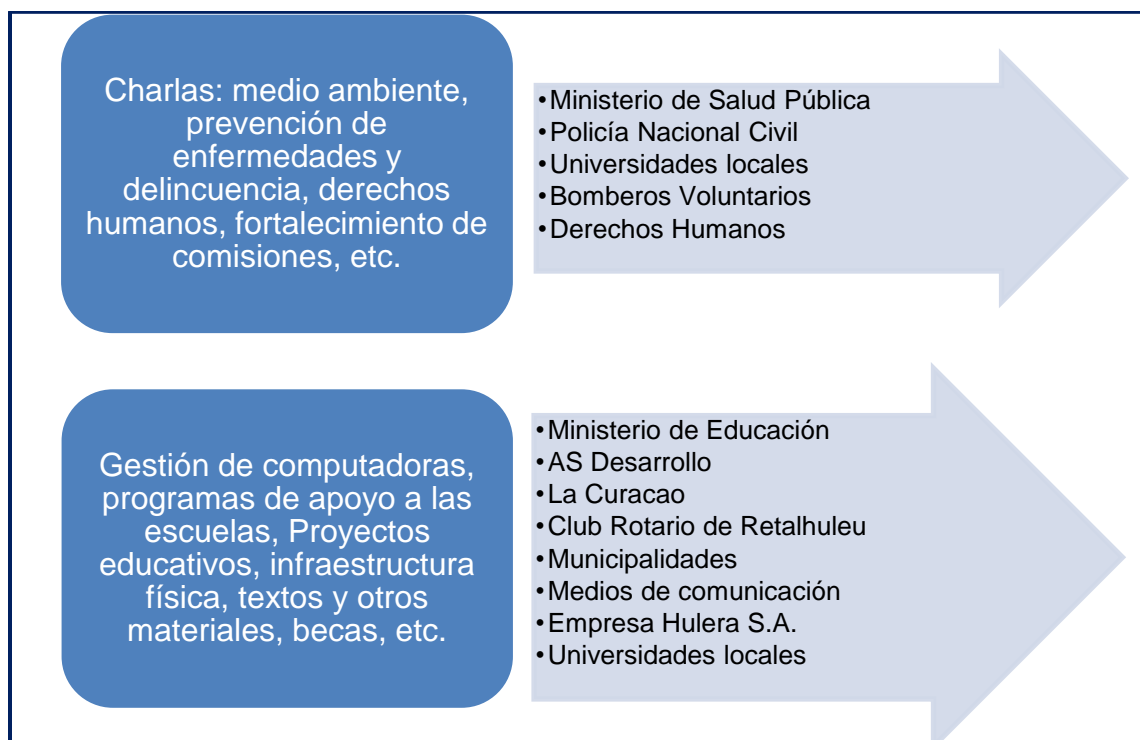
**4. Gestión ante otras instituciones:** Inicialmente se ha abordado la gestión ante Instituciones que han colaborado en la formación y prevención de los estudiantes y maestros, como la invitación a médicos, bomberos, agentes de la Policía Nacional Civil, con el objetivo de impartir charlas a los estudiantes y padres de familia.

También se ha fortalecido la comisión de Evaluación de las escuelas mediante la gestión ante Universidades locales para que capaciten a los maestros, «Se han fortalecido la comisión de evaluación y formas de presentar e interpretar los resultados». ENTR-DIR1. Párrafo 51.

Una de las características que se evidencian en estos dos centros educativos, cuando gestionan algún beneficio para la escuela es el «agotamiento de posibilidades con personas o instituciones que tienen la capacidad económica para apoyar las actividades de la escuela». ENTR-DIR1. Párrafo 68.

En la siguiente ilustración se presenta las principales gestiones que han realizado en los dos centros educativos de este estudio y a las Instituciones que han acudido para planificar alguna actividad y obtener beneficios para las escuelas, de lo cual se describe a continuación:

### Ilustración 6 Principales gestiones e Instituciones que han participado en los dos centros educativos.



Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo.

En las escuelas argumentan que se realizan diferentes gestiones ante otras instituciones «aunque no sean del ramo directamente educativo, pero nos van a satisfacer necesidades que nos van a servir en el proceso educativo». GRUPFOC. Párrafo 83.

Es decir que lo que consideran fundamental en estos centros educativos, es que se agoten todas las posibilidades a que se tiene alcance para beneficio de la comunidad educativa y con lo cual se deben construir redes sociales y aprovechar todo tipo de oportunidades.

**5. Limitaciones contextuales:** Los resultados de trabajo de campo, respecto a las *limitaciones contextuales*, argumentan que a pesar de contar con los recursos necesarios en las escuelas, este, no ha sido impedimento para que las actividades escolares se realicen con el mayor esfuerzo y contextualizando muchas de las actividades, como lo refieren:

«Algo importante es que todo maestro debe considerar la parte económica, ya que en esta comunidad como en estos alrededores, viven familias muy pobres y no se les puede estar pidiendo apoyo de dinero para las actividades que se realizan en la escuela, entonces se debe planear otro tipo de actividades en las aulas como formas fáciles para trabajar con materiales de desechos». ENTR2-MA-ESC1. Párrafo 36.

Sumándose a este factor de pobreza en las comunidades, muchas personas son analfabetas, aún así, los padres de familia «se toman la molestia de visitar al director y maestros en un promedio de ocho o quince días, además del apoyo económico que brindan a sus hijos que es lo que más falta les hace y la participación en actividades». ENTR1-MA.ESC1. Párrafo 59.

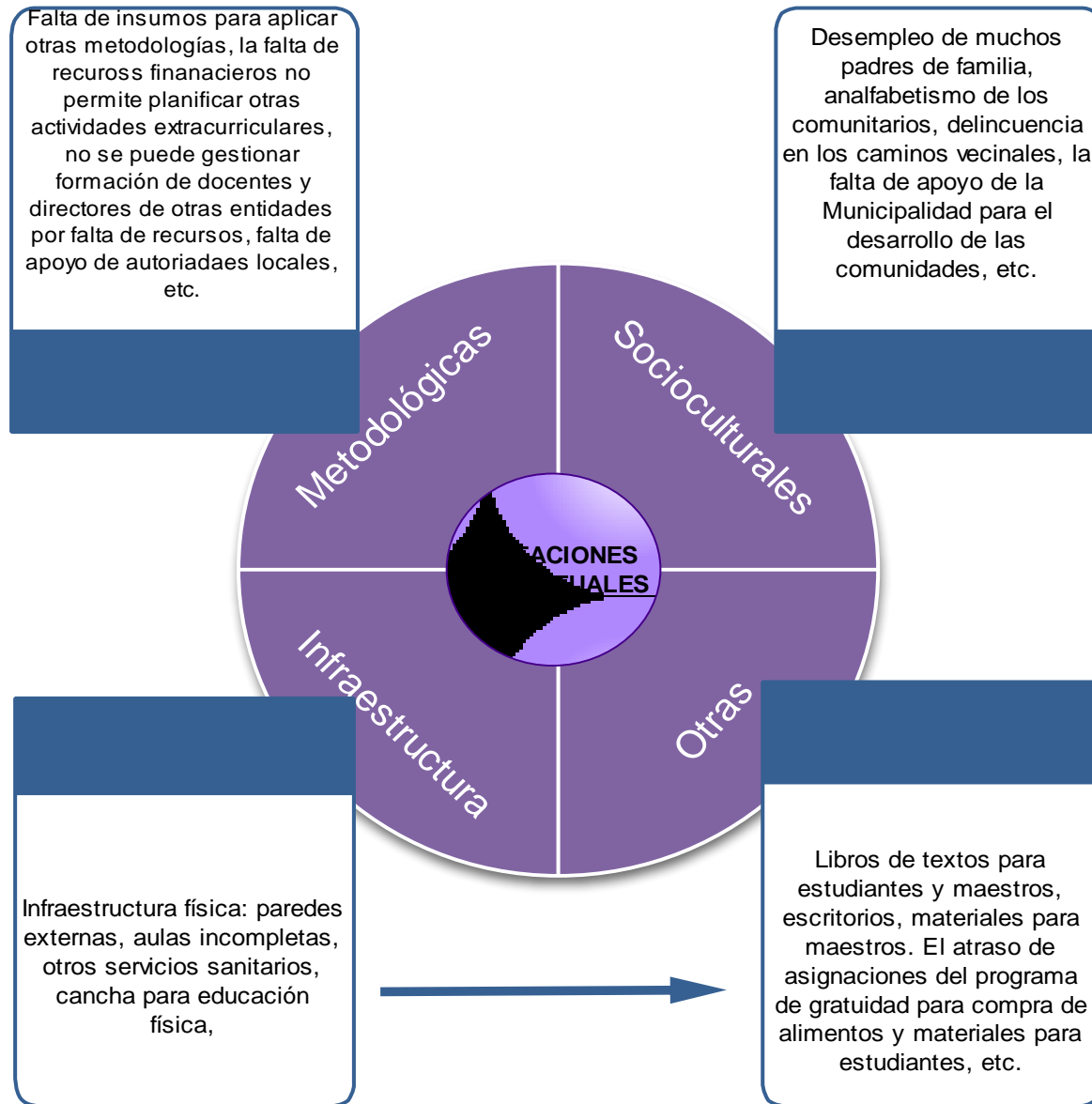
El área rural donde se encuentran estas dos escuelas, también ha sido causa de que existan más limitaciones para la escuela, pero los maestros sostienen que lo mejor es aprovechar eficientemente los pocos recursos que se tienen. Como lo indican «el contexto desfavorable para nosotros es que es contexto rural, con todo y sus limitaciones, de infraestructura y pobreza principalmente». GF1-17OCT11, párrafo 2.

La separación de las familias también se considera en estas comunidades como factores que no favorecen al pleno desarrollo de los estudiantes en las escuelas.

También las limitaciones que los maestros han encontrado para llegar al centro educativo, ya que los caminos hacia estas comunidades se han convertido de cierta peligrosidad por el aseo de los delincuentes y por lo intransitable que se vuelven estos caminos en tiempo de invierno.

En la ilustración siguiente se da a conocer las principales limitaciones del contexto donde las dos escuelas desarrollan sus actividades educativas. Para lo cual se establecieron tres tipos de limitaciones de manera general: Limitaciones metodológicas, socioculturales, de infraestructura; dentro de las cuales se enlistan las limitaciones que se relacionan.

### Ilustración 7 Principales limitaciones contextuales

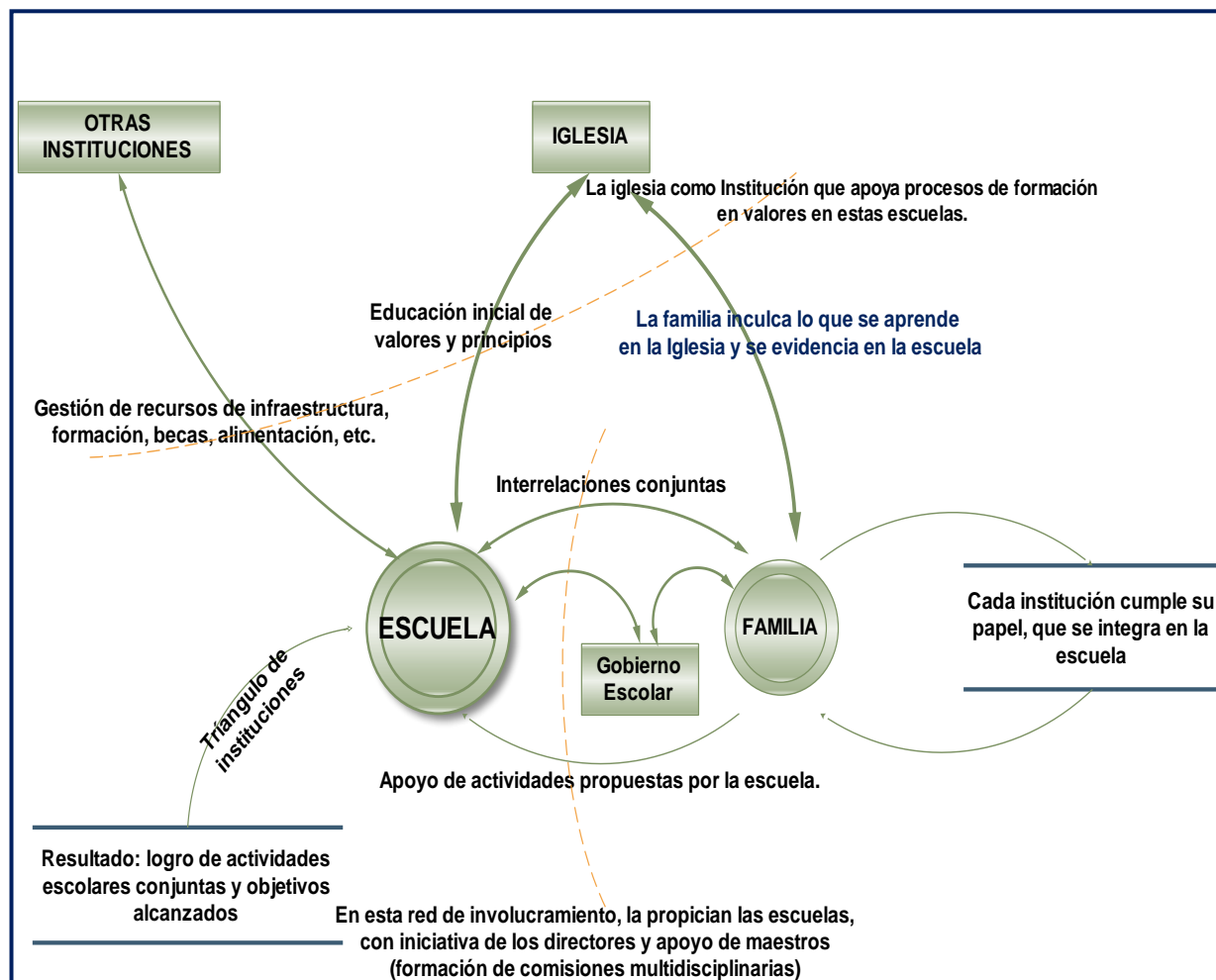


Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo.

A pesar de estas limitaciones, especialmente la pobreza de las familias, consideran que no es impedimento para que los estudiantes no puedan sobresalir en sus estudios y que la pobreza es solamente un factor desfavorable, pero no determina la calidad del desempeño de los estudiantes en la escuela. GF1-17OCT: 66.

**6. Involucramiento comunitario:** En las escuelas estudiadas, generalmente el involucramiento de la comunidad educativa se ha dado con iniciativa desde la escuela hacia afuera, de la siguiente forma:

**Ilustración 8 Involucramiento comunitario: redes sociales principales**



Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo.

Según el trabajo de campo, se evidencia que el involucramiento de la comunidad, generalmente se da con la interacción conjunta de propiciada por los directores y maestros entre escuela, familia e iglesia, como lo refieren «un factor que se da por acá, es el triángulo de instituciones que participan en la formación de nuestros estudiantes, la escuela, la familia y la iglesia; con lo cual se conforma un triángulo que favorece a la buena formación de los estudiantes, entonces nosotros cumplimos nuestro papel como institución escolar y los padres de familia con la responsabilidad que les

compete como institución que es la familia y la Iglesia jugará su papel, sin importar la religión, pero es una labor preponderante en esa adquisición o práctica de valores; entonces el quehacer o la formación de estudiantes se da en base a estas tres instituciones, cumpliendo debidamente con lo que le corresponde». GF1-17OCT11. Párrafo 46.

Además en las escuelas se han conformado comisiones entre los maestros, entre los cuales resalta: comisión de evaluación, de ornato, de cultura, de finanzas, etc.; también existe un Gobierno escolar que participa activamente en las actividades escolares y ha funcionado para hacer partícipes a los padres de familia y otras Instituciones.

En la organización para la compra y elaboración de alimentos, se han organizado grupos de padres de familia y un Consejo de padres de familia, donde mayoritariamente participan los padres de familia. ENTR-DIR1. Párrafo 58.

Los padres de familia, en un promedio de ocho o quince días visitan la escuela y conversan con los profesores y directores para conversar sobre el rendimiento académico de sus hijos, ENTR1-MA-ESC1. Párrafo 59.

Respecto a la relación que existe entre la vinculación de la comunidad educativa y la efectividad escolar, en las escuelas se tiene la filosofía que: “el compromiso y obligación de los padres de familia de velar por los hijos para que juntamente con los maestros puedan mejorar sus aprendizajes. Además se piensa que un niño que no tiene el apoyo de los padres, definitivamente fracasa, ya que la educación inicial la reciben los niños en el seno de la familia, dependiendo de cómo sean las costumbres, y esto se va a evidenciar dentro de la escuela y la educación escolar será un complemento de forma sistemática y los niños que definitivamente no reciben el apoyo de los padres o estos no se involucran, se nota claramente que su desarrollo académico es un poco menor que el de los demás y más bajo; como lo abordan los participantes en varias ocasiones en los Grupos focales realizados.

## E. GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA

En este espacio se describen las características comunes respecto a las actividades de Gestión Institucional y pedagógica que se realizan en las dos escuelas estudiadas y en donde el director, maestros y comunidad educativa, han sido fundamentales para que estas actividades se desarrollen y han influido en la efectividad escolar que han obtenido.

Los resultados indican que la gestión institucional y actividades vinculadas a la organización pedagógica en las escuelas estudiadas, principalmente es propiciada por los *directores*, pues ellos consideran que estar al frente de una escuela conlleva:

«Conocer muy bien las actividades y responsabilidades que le corresponden, pues son indispensables para dirigir, además conocer las expectativas, necesidades y el nivel de satisfacción del maestro y de la comunidad educativa, poder orientar y mejorar la labor docente. Además ser una persona comprensiva, y tener calidad humana ante los problemas». ENTR-DIR2. Párrafo 29.

«El director escolar es una figura que debe trabajar con los maestros como un solo equipo por el bien común de la escuela y principalmente tomar al estudiante como eje central de todo el proceso. Para lo cual se necesita buena comunicación, compañerismo en las actividades, determinando necesidades y expectativas de la escuela. Todo director debe saber cómo identificar las principales necesidades y proponer soluciones, y aplicar tipos de liderazgo». ENTR-DIR2: Párrafo 35.

«La gestión es una actividad que no debe desaparecer en alguno de los maestros, entonces cuando acá planificamos nuestras actividades y tenemos la necesidad de algún aparato o material necesario para otra actividad y no tenemos recursos económicos, entonces la primera actividad es La Gestión, y los induzco a que diga cuántas posibilidades ha agotado, para que diga que no se puede; o cuántas veces le han dicho "no". Entonces decir no gestionar, es una de las primeras que no se puede decir, entonces el "No se puede" ¡se queda atrás!, antes qué posibilidad». GF1-17OCT11. Párrafo 81.

**1. Valor agregado:** El valor agregado es uno de los principios fundamentales de la efectividad escolar y según Murillo (2003:54) es te valor se evidencia en la escuela cuando «los resultados que obtiene con sus estudiantes son mayores que los de escuelas con características similares o, si sus estudiantes progresan más que lo esperable dada las características y culturales de su familia».

Los resultados obtenidos en esta investigación hacen referencia al principio de valor agregado en las dos escuelas, iniciando con la motivación que propicia los directores a las actividades coordinadas que realizan los maestros, aún así en horario fuera del establecido de 7:30 a 12:30 horas o fines de semana.

Consiguientemente en los salones de clase se les impulsa a los estudiantes a no ser conformistas con lo que aprenden en la escuela, sino que debe investigar, según las observaciones realizadas.

Con relación a los resultados de aprendizajes destacables que obtuvieron estas dos escuelas en las pruebas estandarizadas que aplica el Ministerio de Educación de Guatemala en el ciclo escolar 2008, tomados con *primer indicador universal para identificar a estas dos escuelas efectivas*, como lo refiere el Primer informe sobre Escuelas Efectivas en contextos de Pobreza de Chile, por medio del Sistema de medición de la calidad de la educación –SIMCE–.

En estas dos escuelas el porcentaje de respuestas correctas en matemáticas de tercero primaria año 2008, en comparación con otras escuelas con características similares en el mismo contexto y el porcentaje a nivel nacional, se detallan en la siguiente Cuadro:

**Cuadro 11 Porcentajes de respuestas correctas, nivel nacional y otras escuelas del contexto.**

<b>Descripción</b>	<b>Respuestas correctas Matemática</b>
<b>EORM Los Ángeles</b>	<b>54.29 %</b>
<b>EORM Tierra Colorada</b>	<b>52.53 %</b>
EORM Ajaxá	48.00 %
EORM Las Tres Marías	38.90 %
EORM Caserío Rancho Alegre	38.28 %
<b>Promedio nacional</b>	<b>37.24 %</b>
EORM San Alfonso	35.83 %
EORM Centro 2 La Máquina	35.13 %
EORM Aldea Bacajjá	22.35 %
EORM Vicente Boxomá	20.78 %

Fuente: Base de datos de DIGEDUCA/MINEDUC. 2011, con base en pruebas 2008.

Los resultados destacables en pruebas estandarizadas, como indicador para establecer efectividad escolar, se opera bajo el supuesto de que, sin el dominio de las destrezas cognitivas básicas para la edad, es difícil el desarrollo de las habilidades sociales y personales, y sin un adecuado desarrollo personal y social, a su vez, el aprendizaje cognitivo enfrenta dificultades o límites. Entonces, el aprendizaje cognitivo se plantea como condición necesaria –si bien no suficiente– para avanzar en el plano de la igualdad de oportunidades.

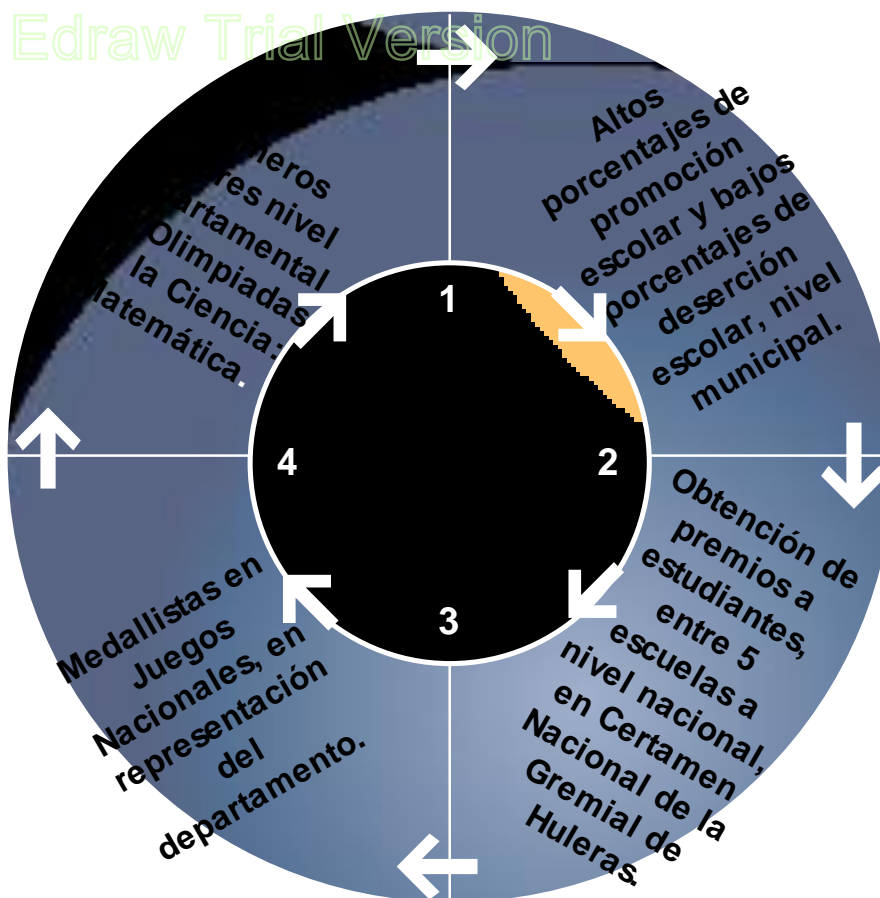
De esta forma, Murillo (2003) al referirse de resultados educativos y eficacia escolar, el acento se ha puesto preferentemente en la dimensión cognoscitiva del aprendizaje: la medición de conocimientos y habilidades en áreas específicas. En términos generales, existen pocas dudas sobre la preeminencia que posee, en este sentido, la adquisición de capacidades avanzadas de lectura, escritura y matemáticas. Si un niño no adquiere estas capacidades en la escuela, es difícil argumentar que ésta haya sido efectiva.

**Estas dos escuelas estudiadas, tienen factores comunes que han sido el motor para lograr estos resultados, entre algunas de ellas, están:**

- a. Participar en todas las actividades que se puedan, para representar al centro educativo.
- b. Ardua preparación a estudiantes, aún fuera de horario de trabajo, para que participen en Olimpiadas de las Ciencias y otras actividades.
- c. Motivación a los padres de familia en el mejoramiento de la escuela, quienes han trabajado inclusive los fines de semana.
- d. Agenciarse de libros de texto y otros materiales por propia gestión, para beneficio de los estudiantes.
- e. Facilitar las actividades a la Comunidad educativa, mediante planificación participativa.
- f. Acompañamiento del director en actividades de capacitación general y orientación específica hacia los maestros.
- g. Inculcar la práctica de principios, valores morales y éticos hacia los estudiantes.
- h. La gestión de charlas dirigidas a maestros y estudiantes, entre otros.

**2. Experiencias exitosas.** El trabajo de campo evidenció que además de que estos dos centros educativos han sobresalido en los resultados de prueba estandarizada de matemática en el año 2008, también tienen algunas experiencias exitosas que son comunes, como las que se listan en la Ilustración siguiente.

**Ilustración 9 Experiencias exitosas comunes en las escuelas estudiadas.**



Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo.

Las experiencias exitosas en estas escuelas, han sido el producto del trabajo que propicia el director y la disposición de los maestros a apoyar estas actividades con la vinculación de la comunidad educativa.

Existen otras actividades que han sido funcionales en la escuela como: trabajar algunas actividades con material de desecho que se encuentra en la misma comunidad y el trabajo en equipo en las aulas. GF1-17OCT11. Párrafo 70.

Los directores han gestionado talleres para los maestros, ante Instituciones públicas y Universidades locales, en temáticas de formación de comisiones, evaluación (diseño, análisis, interpretación y uso de los resultados), con un gusto especial por el área de Matemática, los cuales han dado frutos a nivel escolar ENTR-DIR2. Párrafo 52.

Los maestros al iniciar las actividades escolares, comparten con los estudiantes lo que pretenden lograr con ellos al final de la jornada escolar, como lo refieren: «...especialmente cuando empezamos las clases a cada día les hablo que este nuevo día será para hacer mejor las cosas en lo que he planificado para trabajar con ellos». ENTR2-MA-ESC2. Párrafo 24.

La participación de los padres de familia en las actividades de la escuela y muchas veces en los salones de clase, ha sido factor que ha favorecido el progreso de los estudiantes, según estas escuelas: «que los niños aprenden bastante cuando tienen el apoyo de los padres». GF1-17OCT11. Párrafo 35. Además la gestión de becas para los estudiantes y de no percibir el factor de la Pobreza en estas comunidades, como impedimento para la realización de las actividades en la escuela. GF1-RUPFOC. Párrafo 35.

**3. Ética y profesionalismo.** En estas escuelas se considera que la ética es determinante para la planificación y ejecución de actividades de gestión ante otras instituciones, a nivel escolar y dentro del aula. Se debe tener la identificación hacia institución por la que se trabaja y “cumplir hasta donde sea posible con lo que se ha determinado, sin olvidar la calidad en todo lo que se hace”, según grupos focales.

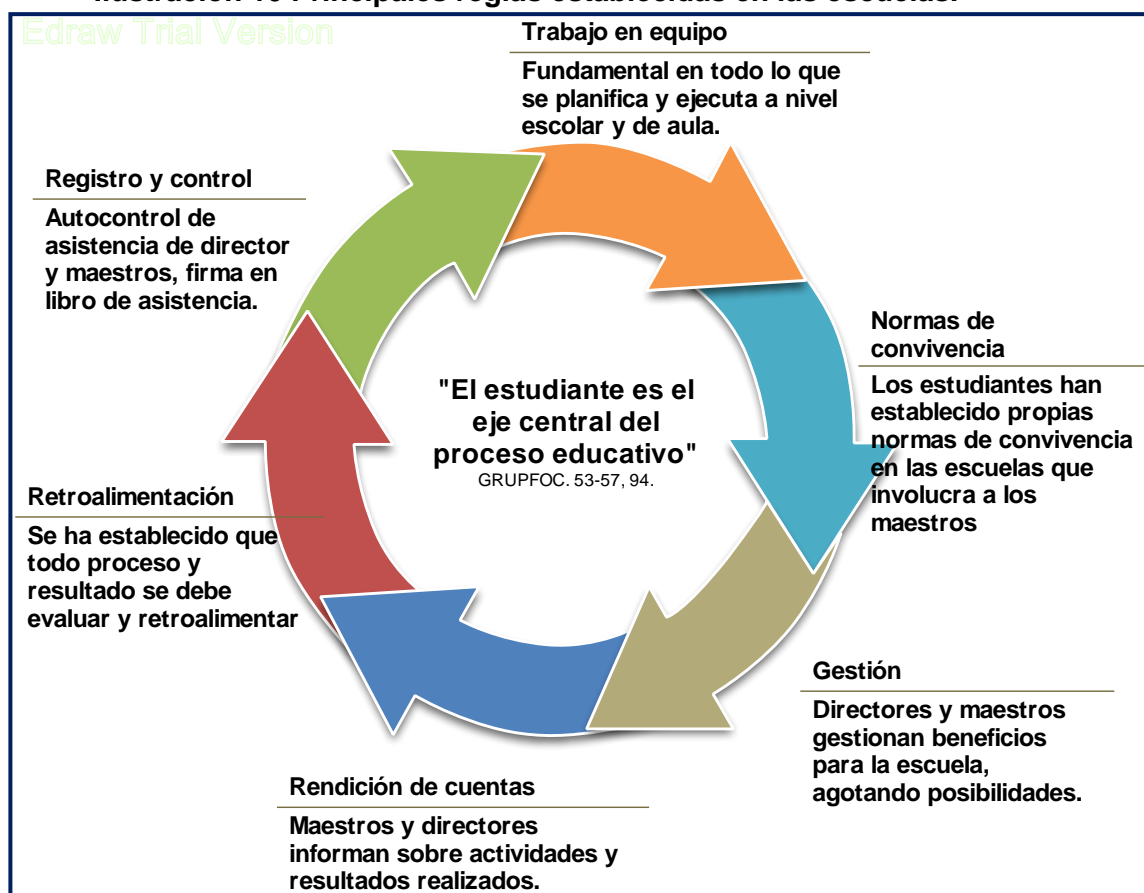
En estas dos escuelas, los directores poseen el grado académico de Licenciatura en Educación, también experiencia de docencia en nivel medio y universitario, lo cual ha abierto oportunidades hacia estas escuelas. Aparte de la formación se concibe que el director escolar debe «actuar conjugando lo democrático con las propias decisiones que le corresponden». ENTR-DIR1:23.

Algunos de los maestros que laboran en estas dos escuelas son Profesores de educación media, también con formación en diferentes capacitaciones recibidas del Ministerio de Educación y otras instituciones privadas y la experiencia como maestros que ha sido fundamental para las tareas que desarrollan.

**4. Reglas establecidas.** El trabajo de campo evidenció que en los dos centros educativos se han establecido reglas para lograr una convivencia en armonía, donde la primera regla generalizada es «...el estudiante es el eje central del proceso educativo, para lo cual todos en la escuela deben de trabajar como un solo equipo, apoyándose de efectiva comunicación, compañerismo, priorización de necesidades, determinar las expectativas de la escuela, proponer soluciones, etc.» ENT-DIR2:70.

Las principales reglas que han establecido de forma participativa en las dos escuelas estudiadas, se enlistan en la Ilustración No. 10, donde se evidencian acciones como: establecimiento de reglas, trabajo en equipo, normas de convivencia, retroalimentación, rendición de cuentas, etc., las cuales se detallan a continuación.

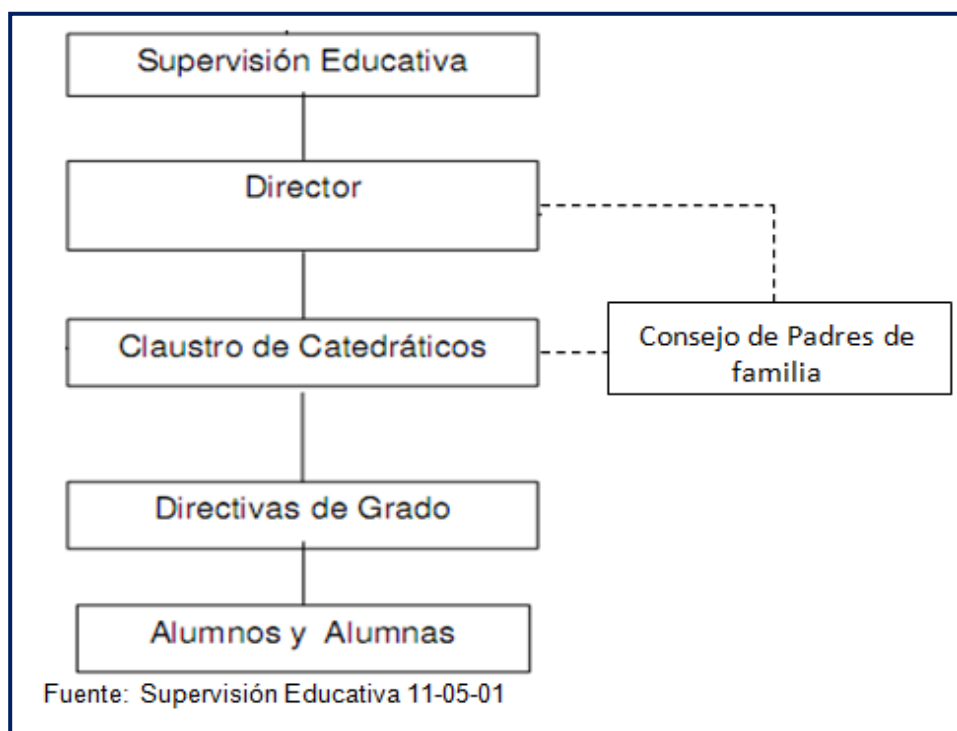
**Ilustración 10 Principales reglas establecidas en las escuelas.**



Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo.

**5. Organización y liderazgo.** En las dos escuelas estudiadas, la organización es liderada por los directores y generalmente es lo que ocurre a nivel escolar y afecta directa o indirectamente lo que ocurre dentro de ella. Según el trabajo de campo realizado, la gestión institucional como parte inherente a la organización de las escuelas, es propiciada con un liderazgo directivo de los directores y “conjugando lo democrático con las propias decisiones como director”. GF1-17OCT11. 23, apoyado por los maestros donde le dan importancia al trabajo colaborativo de planificación entre maestros, orden y disciplina en la escuela, coordinación y evaluación, administración y gestión de recursos, metas institucionales y su puesta en práctica, búsqueda de acciones de formación para maestros, etc.

**Ilustración 11 Organigrama de las dos escuelas estudiadas.**



En el Ilustración anterior se muestra la estructura organizacional de manera general en que se trabaja en los centros educativos estudiados. Donde los directores aseguran que su papel como líder es «procurar que todos se apropien de los objetivos, de la visión del establecimiento, de las metas, llegar a cumplirlas y acompañar el cumplimiento de estas». ENTR-DIR1: 27.

En estas dos escuelas se considera que la organización escolar debe propiciarla el director, en la planificación de las actividades «el director debe trabajar desde los últimos meses del ciclo escolar con los maestros para elaborar el Plan Operativo Anual, para llegar a consensos y desde ya se podrán organizar las diferentes comisiones para el siguiente ciclo escolar». ENTR-DIR2:33.

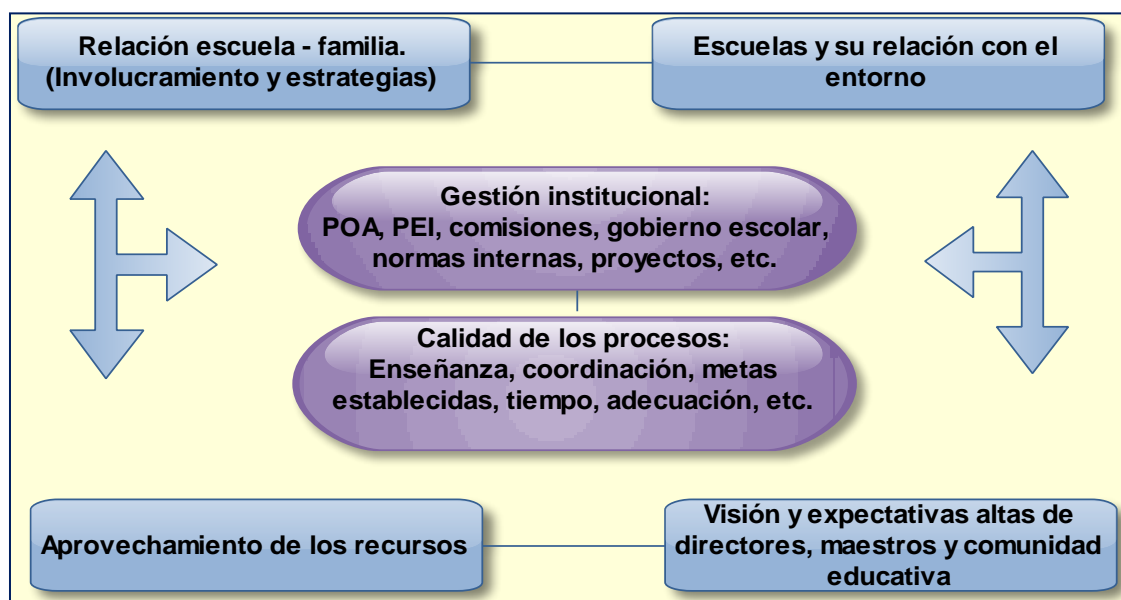
El liderazgo del director y maestros es fundamental para que la organización escolar que se propone pueda ser funcional, para lo cual consideran que el director «debe tener definida una filosofía o enfoque para dirigir la escuela, donde pueda establecer expectativas, conocer las necesidades y nivel de satisfacción de los maestros y de la comunidad educativa, y fundamentarse de las acciones y decisiones que le corresponden». ENTR-DIR2: 29.

Actualmente en las dos escuelas hay conformadas Comisiones de trabajo, integradas por los maestros, entre ellas: Comisión de evaluación, de finanzas, de banda escolar, de ornato escolar, de cultura, de refacción escolar, de deportes, de disciplina. OBS-ESC1: 4.

Las líneas de acción que se han abordado en las dos escuelas, han sido consensuadas en el Proyecto Educativo Institucional que han elaborada en estos centros educativos, los cuales están en etapa de revisión en la Supervisión educativa correspondiente. OBS-ESC1-2: 1

En el siguiente Ilustración se muestra las relaciones entre la escuela, la familia, el entorno, aprovechamiento de los recursos, las visiones, etc., como factores fundamentales en la organización y liderazgo que se evidencia en las dos escuelas estudiadas:

**Ilustración 12 Relación de procesos de organización**



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo e Investigación Iberoamericana de efectividad escolar.

## F. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS

En este tercer y último apartado del análisis e interpretación de resultados obtenidos en el trabajo de campo, se describe la importancia de los recursos, el aprovechamiento de estos en las actividades que se organizan en los dos centros educativos.

En estas escuelas estudiadas, la organización de las actividades que se derivan de los fondos financieros del programa de Gratuidad «...se seleccionan cuáles son las más importantes; dando prioridad a la compra y preparación de alimentos, compra de útiles para los estudiantes, se trata de establecer con los maestros un presupuesto real para llevar a cabo lo planificado». ENTR-DIR2, párrafo 64.

**1. Aprovechamiento del tiempo.** El aprovechamiento del tiempo, como una dimensión fundamental en las escuelas efectivas, según Slavin (1996:34), el cual debe ser parte de todos los procesos que se ejecuten a nivel institucional y de clase. Según el trabajo de campo realizado en las dos escuelas, el aprovechamiento del tiempo es lo primero que se les inculca a los alumnos. ENTR1-MA-ESC1. Párrafo 23.

Al abordar este aspecto, en la misma comunidad educativa investigada sostienen que, «es de su conocimiento, de que los maestros y director no faltan a la escuela, a pesar de las circunstancias del tiempo y acceso. Además hacen comparaciones que en otras escuelas no les importa dar clases, lo contrario en estas escuelas efectivas, donde los maestros siempre están pendientes de cada proceso y cumpliendo con su trabajo». GF1-17OCT11. Párrafo 103.

**2. Recursos materiales.** En todo centro educativo no importando el contexto en que desarrolle sus actividades escolares, será indispensable contar con los recursos materiales indispensables.

Pero, existen escuelas que no cuentan con los recursos materiales necesarios, como en el caso de estas dos escuelas estudiadas, donde los maestros únicamente tienen algunas guías para algunas áreas curriculares. Para satisfacer esta necesidad. ENTR1-MA-ESC2. Párrafo 21.

Dentro de los materiales más utilizados por los maestros, según las entrevistas y guías de observación que se aplicaron, están: carteles, mantas, pinturas, juegos elaborados por maestros y estudiantes; muchos de ellos con materiales de desecho. ENTR1/ENTR2-MA-ESC. 25,28.

**3. Recursos financieros.** Actualmente las actividades que se organizan en los dos centros educativos y que requieren de recursos financieros para su ejecución, están basadas conforme a las asignaciones del fondo de Gratuidad que administra el Consejo de padres de familia con la orientación del director y maestros.

Generalmente, los recursos financieros son utilizados para la compra y preparación de la refacción escolar, útiles para los estudiantes, algunos materiales didácticos para maestros y algunos enseres para la escuela. ENTR-DIR1:60.

Otras actividades que se planifican y que no están dentro de los rubros del fondo de Gratuidad, son financiadas por los padres de familia, quienes aportan cuotas mínimas y la gestión que realizan por parte de la escuela hacia otras instituciones para solventar estos gastos.

**4. Recursos Humanos.** Las personas, las más importantes en toda institución, especialmente en los procesos educativos, donde sin la participación de los maestros no podría haber enseñanza y sin alumnos no tendría sentido el aprendizaje. Según el trabajo de campo de esta investigación, «el estudiante es el eje central del proceso educativo». ENTR-DIR2:31, MAE1-ESC2:17.

Para lograr lo anterior, los directores de las escuelas gestionan capacitaciones para los maestros y han logrado en temáticas como: evaluación, planificación, enseñanza de la matemática y otras áreas curriculares, etc.

El constante apoyo de la comunidad educativa, el Consejo de padres de familia, el arduo trabajo de los maestros y el liderazgo del director escolar; son el complemento para lograr las metas escolares establecidas.

**5. Capital simbólico.** Como resultados de esta investigación, el capital simbólico se refiere a las variables como el clima escolar, relaciones interpersonales, el compromiso y rigor con que se realizan las actividades y la identidad que se percibe de los maestros y directores hacia la escuela.

Entre los cuales, se destaca, «el trabajo fuera de horario» que realizan algunos maestros para la preparación de los niños en la participación de actividades locales, regionales y nacionales.

En general, se evidencia una cultura positiva en estas dos escuelas estudiadas, lo cual ha permitido que las debilidades que se han reconocido se le puedan buscar soluciones. El trabajo que realizan en estas escuelas, para mantenerse en los primeros lugares a nivel municipal con los más altos porcentajes de promoción de estudiantes y los porcentajes más bajos de ausentismo y deserción escolar que han logrado en los últimos años; ha permitido como escuela efectiva «agregar valor a los alumnos» según Murillo (2003).

Según Los resultados de esta investigación y el contraste con la teoría, puedo concluir que una escuela efectiva que mejora, aumenta su efectividad en el tiempo y según Potter, Reynolds y Chapman (2002), esto es, el valor que agrega la escuela a sus alumnos y que se revela en cohortes sucesivas de alumnos y el capital simbólico para la comunidad educativa en general.

## **IX.PROPUESTA**

### **A. DESCRIPCIÓN GENERAL**

Los procesos de gestión escolar necesitan de la orientación pertinente en las escuelas, que respondan a las necesidades que el contexto les impone. Como resultado de la investigación y contraste con la teoría correspondiente a la Efectividad escolar, se propone un Modelo de Gestión Escolar, para directores de escuelas primarias en contextos desfavorables. Con el objetivo de que se aseguren procesos continuos de gestión escolar y permitan lograr mejores resultados educacionales, el desarrollo de competencias comunes, acciones generadoras de cambio; con lo cual se logren cambios institucionales, escolares y pedagógicos; donde cada actor educativo responsablemente cumpla con sus atribuciones.

La aplicación de este Modelo de gestión escolar, pretende contribuir, a partir de la organización de cada escuela, donde el director, maestros y comunidad en general, puedan ser partícipes y propositivos en las actividades escolares que beneficien especialmente a los estudiantes, quienes se consideran el eje central del proceso educativo.

Este modelo de gestión escolar, propone que participativamente se trabaje sobre un diagnóstico de la institución educativa, la planificación con base a las necesidades y expectativas locales, en coherencia con estándares educativos nacionales; la implementación de posibles proyectos que surjan de las necesidades o problemas en el centro educativo. Posteriormente que exista evaluación de las actividades que se realizan, que se genere una cultura de rendición de cuentas y retroalimentación de los procesos, con lo cual se logren acciones de mejora continua.

El documento completo de Modelo de Gestión Escolar se presenta en el apartado de Anexos en este informe.

## X.CONCLUSIONES

1. Los profesores y directores presentan ante la escuela y comunidad en general los resultados de las actividades que realizan e informan de las acciones que no han sido funcionales, es decir, hay prueba y error, de lo cual retroalimentan lo planificado de forma participativa.
2. Los profesores solicitan apoyo a sus compañeros de trabajo, al director o en muchos casos han gestionado procesos de capacitación para mejorar lo que realizan en clase con los estudiantes, como en materia de diseño de evaluación; interpretación de resultados y toma de decisiones sobre estos, con el objetivo de mejorar los aprendizajes.
3. En estas escuelas se considera principalmente a tres instituciones: la familia, la iglesia (en general) y la escuela; las cuales han mantenido la armonía en las actividades y cooperativismo en lo que han planificado y ejecutado a nivel institucional y de aula, y de las cuales han obtenido favorables resultados.
4. La gestión escolar, básicamente es propiciada por el director a nivel interno para mejorar procesos pedagógicos en las aulas y a nivel externo ante otras instituciones como: Municipalidades, Organizaciones No Gubernamentales, industrias nacionales, instituciones que prestan servicio de salud, seguridad, prevención de delincuencia, derechos humanos, etc. Con el objetivo de encontrar alternativas de mejorar en los procesos escolares y obtención de recursos necesarios para la escuela.
5. En estas escuelas, el proceso educativo que se realiza dentro de la escuela y la gestión externa que se realiza; con el propósito de mantener como eje central del proceso educativo, al estudiante.
6. EL valor agregado o mayor esfuerzo que los maestros y director realizan en la preparación a los estudiantes, se evidencia mediante la participación y destacados resultados que han obtenido los estudiantes en las Olimpiadas de las ciencias a nivel Regional, los más altos porcentajes de promoción de estudiantes y el menor porcentaje de ausentismo y deserción a nivel municipal respectivamente, son ejemplos de experiencias exitosas comunes.

7. Las limitaciones contextuales que los dos centros educativos poseen, como de infraestructura física, útiles y de textos para estudiantes, falta de materiales didácticos para maestros, el analfabetismo de muchos padres de familia, la pobreza generalizada en las comunidades; no ha sido impedimento para que los estudiantes sobresalgan en los estudios. Tomando en cuenta, inicialmente, la voluntad de los maestros y la participación constante de los padres de familia en el trabajo que se realiza en las escuelas.
8. Los resultados destacables de pruebas nacionales en el área de matemática, aplicadas por el MINEDUC en el año 2008, son conocidos por directores, maestros, estudiantes y padres de familia. Con lo cual, han generado actividades de mejoramiento en matemática y en otras áreas del Currículum Nacional Base.
9. Los directores en estas escuelas, manifiestan que es fundamental conocer profundamente las responsabilidades que les corresponden como líderes de las escuelas. Pues, son indispensables para dirigir, además conocer las expectativas, necesidades y el nivel de satisfacción del maestro y de la comunidad educativa, para poder orientar y mejorar la labor docente.
10. En estos centros educativos, el director escolar es una figura que propicia el trabajo en equipo en las escuelas y tomar como eje principal en todo proceso, al estudiante. Para lo cual es necesario la asertiva comunicación, trabajo cooperativo, determinar necesidades y expectativas de la escuela. Pues se considera que el director, debe saber cómo diagnosticar los procesos en la escuela, proponer soluciones realistas, etc.
11. La gestión para la mejora continua en la escuela, es una actividad que también la realizan los maestros; agotando toda posibilidad hasta encontrar alternativas que se puedan concretar.
12. El uso de los recursos disponibles en las escuelas, se manejan mediante la priorización de las actividades a realizar, donde los maestros, estudiantes y consejo de padres de familia participan para planificar y establecer un presupuesto, especialmente las asignaciones financieras del programa de gratuidad del Gobierno.

13. Las escuelas efectivas mantienen altas expectativas en sus estudiantes, le dan importancia al Currículum Nacional Base, mantienen control del progreso de los estudiantes, generan participación de la sociedad en las actividades que planifican, respetan la legislación básica educativa y actúan con pertinencia al contexto.

## **XI.RECOMENDACIONES**

1. En las escuelas se debe promover una cultura de rendición de cuentas, con el objetivo de dar a conocer a la comunidad educativa en general, los procesos y resultados de lo que se ha planificado, lo cual permitirá que se retroalimenten los procesos realizados, mediante una activa participación de todos.
2. La gestión de actualización y capacitaciones ante diversas instituciones, para maestros, directores y consejo de padres de familia son indispensables para mejorar los procesos que se realicen. La actualización generará nuevas actividades pedagógicas, corrección de acciones que no se han realizado de forma correcta, nuevas formas de involucramiento a la comunidad educativa, etc.
3. El involucramiento de instituciones que apoyen las actividades escolares, es fundamental para trabajar de manera coordinada y contar con el apoyo necesario. Se deben planificar actividades que las instituciones tengan capacidad de apoyar, sin olvidarse del apoyo fundamental e inmediato de las familias de la comunidad educativa, personal de la escuela, autoridades locales, la Iglesia, etc., en búsqueda de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
4. Maestros y directores deben propiciar la gestión de beneficios para la escuela, con lo cual se generen mejores condiciones pedagógicas, administrativas, de infraestructura física, sanitarias, deportivas, alimentación escolar, etc.
5. Las actividades que se realicen a nivel de aula, de escuela y comunidad deben llevar la dirección de que los estudiantes son el eje central del proceso educativo.
6. Las actividades escolares de cualquier índole a nivel de escuela y de salón de clase que se pretenden que sean exitosos, requieren de esfuerzo compartido, planificación pertinente, gestión adecuada, liderazgo asertivo, etc.
7. Las limitaciones contextuales que se tengan para desarrollar las actividades en la escuela, no deben predisponer negativamente el desempeño del trabajo que se realiza y de los resultados de los aprendizajes; sino, por el contrario, debe ser un motivo para trabajar con altas expectativas y buscar alternativas de soporte a las necesidades que se tengan.

8. Las actividades pedagógicas que se planifiquen y ejecuten con los estudiantes; los resultados de pruebas diseñadas por los maestros y las que aplica el Ministerio de Educación a nivel nacional; deben ser bases para retroalimentar pertinentemente los procesos educativos.
9. Todo director debe conocer sus atribuciones que le corresponden, preocuparse por aplicar normativas vigentes, procesos administrativos pertinentes, aplicación de liderazgo situacional; con lo cual pueda reflejar una gestión escolar efectiva.
10. El director debe propiciar, junto a los maestros una planificación donde puedan incluir actividades viables, factibles y que puedan ser evaluadas para reajustar las acciones que no han sido funcionales. El director debe conocer las expectativas de su personal, las necesidades, proponer actividades de diagnóstico escolar y soluciones participativas, entre otros.
11. Se debe propiciar en el centro educativo, la organización de comisiones de trabajo interno, las cuales la deben conformar maestros de acuerdo a su capacidad o preferencia, entre ellas: comisión de ornato, refacción escolar, finanzas, evaluación, deportes, cultura, etc.. Lo cual permitirá una mejor organización y mayores opciones de gestión específicas.
12. Para el aprovechamiento al máximo de los recursos disponibles en la escuela debe ser fundamental en todo lo que se realice, actividades como: la priorización de las actividades indispensables en la escuela, el diseño de presupuesto de forma colaborativa con costos reales, uso de materiales que se producen en la comunidad, etc.
13. Las escuelas efectivas no deben limitarse al uso de un método o sistema de gestión pedagógica, sino que deben adaptar sus actividades a las necesidades contextuales y son capaces de tomar sus propias decisiones en los procesos educativos que planifican de forma colaborativa y mantienen altas expectativas de aprendizaje para los estudiantes, respetando las directrices de autoridades educativas.

## XII.BIBLIOGRAFÍA

1. Arancibia, V. y M. I. Alvarez. (1996). *Factores que afectan el rendimiento escolar de los pobres*. (revisión de investigaciones educacionales 1980-1995). Pontificia Universidad Católica de Chile, 1996.
2. Arcia, G., Porta, E. y Laguna, J. (2004) *Análisis de los Factores Asociados con el Rendimiento Académico en 3º y 6º Grados de Primaria*. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes Managua, Nicaragua.
3. Banco Mundial. 2009. *Informe de Evaluación de pobreza “buen desempeño a bajo Nivel*.
4. Banco Mundial. 2010. *Informe Nacional de Desarrollo Humano 2009-2010. Guatemala*.
5. Bellei, Muñoz; Pérez y Raczynski. 2003. *Proyecto Movilizando las Capacidades de la Escuela*. Estudio de UNICEF y Asesorías de Desarrollo. Jornada de Perfeccionamiento. Fundación Chile. Santiago de Chile. Págs. 236.
6. Braslavky, C., Acosta, F. y Jabif, L. (2004). *Módulos de formación en competencias para la gestión en contextos de pobreza. Orientaciones conceptuales y didácticas y liderazgo*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.
7. Brunner, J. J. y Elacqua, G. 2003 *Informe Capital Humano en Chile*. Escuela de Gobierno, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago. 159 Pág.
8. Cabera, Miguel (2011:30); *Variables del Docente Asociadas al Logro en Lectura de los Estudiantes de Primer Grado Primaria*. Tesis. Universidad del Valle de Guatemala. Pág. 99. Paper
9. Castel, Robert. 1995. *De la exclusión como estado a la vulnerabilidad como proceso*. *Revista Archipiélago* 21: 27-36.
10. Castro, C., Cerdas, V., Marín, A., y Vargas, I. (2007) *Desarrollo de Modelos de Gestión Pedagógicos*. (Informe parcial 2007) Heredia, Costa Rica: Universidad Nacional: División de Educación para el Trabajo.
11. Cepyd. 2004 *Vulnerabilidad socio-educativa*. Un análisis transversal de la realidad de córdoba. Córdoba: Comunic-Arte Editora.
12. Coleman, J.S. 1996 *Equality of Educational Opportunity*. Washington, D.C.: U.S Government Printing Office, Washington D.C. EEUU.

13. Cotton, K. 1995. *Effective Schooling Practices: A Research Synthesis*. 1995. Updated. Portland, OR: Northwest Regional Educational. Laboratory. Pág. 121
14. Dagmar Raczynski y Gonzalo Muñoz. (2005). *Efectividad escolar y cambio Educativo en condiciones de pobreza en Chile*. Ministerio de Educación, Gobierno de Chile. 236 Pág.
15. Domínguez, G. y Mesanza, J. (1996). *Manual de organizaciones educativas*. Madrid: Editorial Escuela Española.
16. Epstein, J.L. 2001. *School, Family & Community Partnerships, Boulder, Colorado, Westview Press*. Unidad Estates of America.
17. Fullan, M. (1982). *The Meaning of Educational Change*, Ontario: OISE Press.
18. Fullan, M. (1991) *The New Meaning of Educational Change*, London: Cassell
19. Giberti, Eva, Jorge Garaventa y Silvio Lamberti. (2005). *Vulnerabilidad, desvalimiento y maltrato infantil en las Organizaciones familiares*. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico
20. Hopkins, D. y Lagerweij, N. 1997 *La base de conocimiento de mejora de la escuela, en Reynolds, D., y otros Las escuelas eficaces*. Claves para mejorar la enseñanza, Madrid Santillana – Aula XXI, pp. 71–101.
21. IPE y Unesco. 2001. *Informe sobre educación y pobreza*. Buenos Aires: IPE Unesco. Disponible en [www.iipe-buenosaires.org.ar](http://www.iipe-buenosaires.org.ar)
22. Kenny, W. R. y Grotelueschen, A. 1984. *Making the case for case studies*. Journal of Curriculum studies, 16(1), 57/51. United States.
23. Kotter, Jhon. 1990. *El factor liderazgo*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
24. Labrunee, María y M. Gallo. (2005). *Vulnerabilidad social: el camino hacia la exclusión*. En Trabajo decente: diagnóstico y aportes para la medición del mercado laboral local. Mar del Plata 1996-2002. Edición de M. Lanari, 133-154. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata / Ediciones Suárez.
25. Maede, Ben y Gersberg. 2010. *Mapeo Retrospectivo, para examinar cómo el sistema administrativo de la escuela primaria apoya la educación de calidad en Guatemala*. Proyecto USAID/Diálogo para la inversión en Guatemala. Pág. 82
26. Martinica, S. y Pardo M. 2003. *La investigación sobre eficacia escolar en Chile*, en F. J. Murillo la Investigación sobre Eficacia en Ibero América. Revisión Internacional sobre Estado del Arte, Convenio Andrés Bello – Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España y CIDE, Chile.

27. Martiniello, M. 1999. *Participación de los Padres en la Educación: Hacia una Taxonomía para América Latina*”, *Development Discussion*. Papers N° 709, Junio, Harvard Institute for International Development. Harvard University\ MENA, y otros (1999). Cada Escuela es un Barco. UNICEF, Santiago, Chile.
28. Mazariegos, Patricia. 2008. *Estudio de Alineación de las guías de autoformación con el Currículum Nacional Base*. Tesis Universidad del Valle de Guatemala, Guatemala.
29. Ministerio de Educación. 2010. *Boletín No. 8 Ajetab´al Evaluador*. Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa. Guatemala. Disponible en <http://www.mineduc.gob.gt/digeduca/documents/boletines/08-2010.pdf>
30. Ministerio de Educación. 2009. *Informe Ejecutivo de los Resultados de Evaluación Nacional Muestral aplicada a estudiantes de primero, tercero y sexto grados del nivel primario, en el año 2008, del MINEDUC*. Guatemala, Guatemala. Disponible en <http://www.mineduc.gob.gt/digeduca/documents/informes/Ej PRIM2008.pdf>
31. Ministerio de Educación. 2008. *Informe técnico de pruebas Nacionales 2008*. Guatemala. Guatemala. Disponible en <http://www.mineduc.gob.gt/digeduca/documents/informes/Informe%20primaria%202008.pdf>
32. \_\_\_\_\_; 2008a. *Estudio Panel de Escuelas Centinela*. USAID/Programa de Estándares e investigación educativa. Guatemala. Disponible en [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADR983.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADR983.pdf)
33. Montano, Cerdas; Calderón, Marín y Vargas, Ileana (2008). *Propuesta de Gestión pedagógica en zonas de atención prioritaria: Análisis de una experiencia*. Universidad Nacional de Costa Rica. 2008. Pág. 9-29.
34. Municipalidad de San Felipe, Retalhuleu. 2011. *Plan Operativo Anual*. Unidad de Planificación Financiera de la Municipalidad de San Felipe, Retalhuleu. Guatemala. Pág. 56.
35. Murillo, F.J. 2003 y 2007. *La Investigación sobre Eficacia Escolar en Ibero América. Revisión Internacional sobre Estado del Arte*. Convenio Andrés Bello. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España.
36. Murillo, F.J. 2007. *La Investigación sobre Eficacia Escolar en Ibero América. Revisión Internacional sobre Estado del Arte, Convenio Andrés Bello*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España. Pág. 374.
37. Policía Nacional Civil PNC. 2011. *Informes mensuales de índices delincuenciales del departamento*. Retalhuleu, Guatemala. C.A. Pág. 49.
38. \_\_\_\_\_; 2010a. *Informes mensuales de índices delincuenciales a local y departamental*. Retalhuleu, Guatemala. C.A. Pág. 45.

39. Potter, D., Reynolds, D. y Chapman, C. 2002. "School Improvement for Schools Facing Challenging Circumstances: a Review of Research and Practice", en *School Leadership & Management* vol. 22, N° 3, pp. 243–256.
40. Pozzner, P. 1995. *El Directivo Gestor de aprendizajes escolares*. Editorial Aique, Buenos Aires, Argentina.
41. Puig Díaz. s/f. *El Estudio de Casos en la Investigación Cualitativa y su Utilidad en la Educación*. Universidad de Puerto Rico. Puerto Rico. Pág. 235.
42. Ravela, P.; Valverde, G.; Wolfe, R.; Ferrer, G.; Martínez, F.; Aylwin, M. y Wolff, L. (2008) *Las Evaluaciones Educativas que América Latina Necesita*. Artículo No. 40 PREAL. Chile.
43. Ravela, P.; Valverde, G.; Wolfe, R.; Ferrer, G.; Martínez, F.; Aylwin, M. y Wolff, L. (2008) *Las Evaluaciones Educativas que América Latina Necesita*. Artículo No. 40 PREAL. Chile.
44. Minujín, Alberto. 1999. ¿La gran exclusión? Vulnerabilidad y exclusión en América Latina. En *Los noventa. Política, sociedad y cultura en América Latina y Argentina del fin de siglo*. Edición de D. Filmus, 53-77. Buenos Aires: Flacso / Eudeba.
45. Sabuda, Fernando. 2008. *Diferenciación sociocultural de los hogares*. Aportes para el análisis territorial de la Vulnerabilidad educativa en el Partido de General Pueyrredón. En *Territorio y calidad de vida, una mirada desde la geografía local*. Mar del Plata y Partido de General Pueyrredón. Edición de Patricia Lucero et al., 141-176. Mar del Plata: GESPyT / Eudem.
46. Sammons, P., Hillan, J. y Mortimore, P. 1995. *Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research*, London: OFSTED.
47. Sander, Beno. 1990. *Educación, administración y calidad de vida*. Editorial Santillana, Astraulia. AULA XII. Pág. 153
48. Santos, José Adolfo. 2008. *Desarrollo del pensamiento algebraico en el nivel primario*. Tesis Universidad del Valle de Guatemala, Guatemala.
49. Saz, Marco Antonio. 2008. *Análisis de los factores asociados con el rendimiento de los estudiantes de tercero básico en Matemática y Lectura del año 2006*. Tesis Universidad del Valle de Guatemala, Guatemala.
50. Scheenens J. y Bosker, R.J. 1999. *The Foundations of Educational Effectiveness*, Oxford: Elsevier Science Ltd. Estados Unidos de América.
51. Scheerens, J. 2000. *Improving School Effectiveness*. Paris: International Institute for Educational lanning.

52. Secretaría de Educación Básica. (2009). *Gestión escolar en Educación básica*. Baja California, México. Pág. 81
53. Secretaría de Educación. 2009. Modelo de gestión escolar. Educación Básica. Secretaría de Educación básica, Baja California, México.
54. Slavin, R. 1996. “*Salas de Clase Efectivas, Escuelas Efectivas: Plataforma de Investigación para una Reforma Educativa en América latina*”, documento traducido por PREAL, Santiago de Chile.
55. UNESCO – OREALC. 1996. *Primer Estudio Internacional Comparativo*. (Tech. Rep.) Santiago, Chile: Laboratorio Latinoamericano de la Calidad de la Educación. Disponible en <http://www.unesco.cl/09.htm>
56. W. James Popham. 1999. *Educational Leadership*, volumen 56, número. Ref. ASCD

## **XIII.ANEXOS**

# Modelo de Gestión Escolar

**Escuelas**

**Primarias**

Contextos desfavorables

G U A T E M A L A

*Una escuela efectiva “no hace la aplicación fiel de un programa, sino la adaptación y las decisiones que se toman en la propia escuela...”.*



Elaborado por Lic. Samuel Neftalí Puac Méndez  
abril de 2012

## MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR

Los procesos escolares desde la historia, han necesitado de personas para que los organicen y orienten, a lo cual se le ha denominado gestión escolar; que es una disciplina que debe garantizar la eficiencia y eficacia en la organización del sistema escolar, por lo que los directores son gestores de los cambios positivos necesarios en búsqueda de la efectividad de los procesos educativos planificados, los cuales deben ser contextualizados a las comunidades educativas donde se llevan a cabo. De acuerdo a los resultados de la investigación titulada *Escuelas efectivas en contextos desfavorables* se propone un Modelo de gestión escolar (MGE), donde, el desarrollo de sus componentes pueda responder a las escuelas y de la comunidad educativa, con el fin de actualizar y promover cambios que se requieren en estos centros escolares.

En este Modelo se plantea cómo la gestión educativa debe responder a un proceso dinámico, innovador, que renueve y permita la participación, para lo cual se necesita que los directores escolares posean un perfil que les permita desarrollar sus capacidades y ejercer un liderazgo pedagógico que mejor se adecue, para tener la perspectiva y fines de los centros escolares. Se considera que el líder educativo «...debe efectuar una integración entre las necesidades personales, grupales e institucionales, en función de ciertos objetivos organizados de las prácticas», según lo refiere Mintzber, citando a Braslavky y Jabi (2004:8).

Lo cual permitirá que las personas involucradas en los procesos educativos logren una activa participación en el Modelo de gestión escolar, logrando establecer mecanismos de mejoramiento constante en las escuelas. Tomando en cuenta las necesidades propias del centro educativo y su contexto, donde generalmente existen pobreza generalizada, delincuencia común, insuficiente infraestructura física, etc.

Para comprender las realidades de los contextos, implica desarrollar el sentido de pertenencia de todos los actores sociales que participan en el proceso educativo. Se necesita una planificación de actividades escolares en coherencia al Currículo Nacional Base, cambio dentro de la gestión escolar, el componente organizativo que involucre a la toda la comunidad educativa (docentes, administrativos, alumnos y sociedad en general) para generar propuestas funcionales.

## A. ANTECEDENTES

Las principales actividades que los directores escolares deben realizar en el contexto guatemalteco, se tipifican en la Ley de Educación Nacional en su artículo 37. Entre ellas están las de conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la Legislación Educativa vigente, relacionada con su cargo y centro educativo que dirige. Al mismo tiempo, al director escolar, le corresponde planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente, etc.

Según los resultados de la investigación *Escuelas efectivas en contextos desfavorables* (Puac Méndez, 2012), refieren que «...los directores escolares son los que toman las iniciativas para generar cambios en los procesos escolares, involucrando a los maestros y comunidad educativa, de forma participativa, con lo cual se promueve la efectividad escolar».

En la generación de cambios positivos en los centros escolares, mediante la transformación organizacional, están estrechamente ligados a los procesos de comunicación, pues se considera que la gestión es el desarrollo de compromisos de acción que se logran fortaleciendo la capacidad de formular peticiones y obtener promesas, según refieren los Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza/Comunicación, Ministerio de Educación de Guatemala (2009:5).

Lograr una metodología adecuada para la implementación de un Modelo de gestión que responda a las necesidades de las comunidades educativas, requiere del trabajo en equipo de escuela, autoridades administrativas, comunidad en general, etc. Considerando el liderazgo que ejerce el director escolar como fundamental en estos procesos.

El liderazgo transformacional, según Bernal (2001:39), puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir los centros de trabajo escolar siempre hacia el cambio y hacia la mejora. Se concibe, entonces, como el liderazgo que mejor se adapta a la situación actual que viven los centros educativos.

La formulación de un Modelo de gestión escolar, surge de la necesidad de que las escuelas en contextos desfavorables, generen de acuerdo a sus capacidades, desde su interior la respuesta a los problemas que les aquejan. Montano, Cerdas; Calderón, Marín y Vargas, Ileana (2008:12).

## **MODELO DE GESTIÓN PARA DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS EN CONTEXTOS DESFAVORABLES**

### **1. Definición**

Modelo de gestión escolar es una orientación para la innovación en los centros educativos. Presenta herramientas fundamentales que permiten a una escuela a lograr los objetivos propuestos.

Por gestión escolar se entiende la capacidad para articular los recursos que se tienen para lograr lo que se desea mediante la participación de los miembros de la comunidad educativa que se hace con el propósito de transformar la escuela.

Para Pérez Gómez (1998) es un conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que se emprenden para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa.

Desde el punto de vista de la teoría organizacional, la gestión escolar, según Pozner (2000):

«Se entiende como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente capaz de relacionar el conocimiento y la acción, la ética y la eficacia, la política y la administración en procesos que coadyuven al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, explorando y explotando todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático mediante la participación de todos los involucrados que actúan sinérgicamente, con responsabilidad y compromiso».

## **2. Objetivos del Modelo de Gestión escolar**

### **a. Objetivo general**

Asegurar progresos constantes de gestión escolar, los cuales permitan mejores resultados de logro educativo, desarrollando competencias comunes y acciones y transformadoras que involucren gestión institucional, escolar y pedagógica, donde cada participante de este proceso asuma su responsabilidad con la calidad educativa, desde su contexto.

### **b. Objetivos específicos**

El Modelo de gestión escolar, mediante sus sugerencias, promoverá que en las escuelas se puedan realizar los siguientes procesos, con pertinencia contextual.

- 1) Diagnosticar los intereses, los problemas, procesos, etc., que se propician en los centros escolares, mediante la aplicación de técnicas pertinentes que orienten el proceso.
- 2) Planificar los objetivos y filosofía del centro educativo, mediante la participación de padres de familia, maestros y director escolar, con base en el diagnóstico institucional realizado.
- 3) Implementar lo que se ha planificado, con la expectativa de cada fase de acuerdo a los objetivos propuestos.
- 4) Rediseñar los procesos con el propósito de reducir los riesgos de fracasar y encontrar acciones de mejora continua.

## B. FASES DEL MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR

A continuación se detallan las fases principales a seguir en este Modelo de gestión escolar, que se adaptarán a las necesidades propias de las escuelas que puedan implementarlo, con sus capacidades internas y generen cambios de mejora a los procesos educativos que realizan.

En esta propuesta no se define el problema a solucionar, ya que la pertinencia de este, depende de las necesidades y procesos contextuales a cada escuela. El fin principal de la gestión escolar está vinculado con la búsqueda de la efectividad escolar y para lograrlo, según Raczynski y Gonzalo Muñoz (2005):

*«No será la aplicación fiel de un programa, sino la adaptación y las decisiones que se toman en la propia escuela...».*

### 1. FASE 1: Diagnóstico

**Fase 1**

**Diagnóstico**

Las actividades para conocer la situación real del centro educativo, constituyen la primera fase de este Modelo de gestión escolar. Lo cual permite que en cada escuela se refleje lo que han realizado, lo que ha sido funcional y los factores que afectan a la escuela, las posibilidades de mejora escolar, etc.

Mediante la reflexión, identificación y proyección sobre lo que realmente se desea alcanzar con las actividades que se realizan en la escuela, serán el punto de partida en lo que planifica la escuela. Se necesita de una participación activa de maestros, actores sociales en general que se interesen por la escuela y especialmente por mejorar los aprendizajes de los estudiantes, y orientación adecuada del director escolar.

Responder participativamente las siguientes preguntas podrá contribuir a encontrar de mejor forma la orientación de la gestión escolar:

- ✓ ¿Cuál es la razón fundamental de nuestra existencia como escuela?
- ✓ ¿Qué debe lograr?
- ✓ ¿Cuál es el propósito para el que fue creada?
- ✓ ¿Qué tipo de personas deseamos formar?

Además se deben tomar en cuenta, los siguientes aspectos:

**a. Intereses de los usuarios:** Consiste en establecer quiénes son los usuarios, sus necesidades e interés de acuerdo al contexto en que se desarrollan, a quienes se pretende satisfacer con el servicio educativo que se presta en la escuela. Directamente serán: los estudiantes, padres de familia, maestros, autoridades educativas y sociedad guatemalteca en general; sin perder de vista las normativas educativas establecidas a nivel de País en el Currículum Nacional Base.

**b. Entorno comunitario:** En este aspecto se debe determinar de forma específica y sencilla, las condiciones reales del contexto comunitario en el que la escuela desarrolla sus actividades educativas, las características geográficas y climáticas que pudieran afectar la actividad del centro educativo, la situación socioeconómica y cultural.

Se considera fundamental, identificar las instituciones o personas con quienes la escuela puede apoyarse para la obtención de recursos, o procesos de actualización, inducción, programas escolares, infraestructura, etc. Los cuales deben considerarse en la descripción del entorno comunitario.

**c. Identificación del problema:** Después de determinar el entorno comunitario, las necesidades generales y los factores que pueden ser amenazantes; se podrá definir el problema a solucionar o necesidad a satisfacer. Sin embargo, se sugiere realizar la descripción de las capacidades y las restricciones institucionales de la escuela, para establecer definitivamente el problema o necesidad que afecta a los procesos escolares.

1) **Lista de carencias o ausencias:** En la identificación del problema, pueden surgir varios al mismo tiempo, por lo cual se sugiere enlistar estos y tener la perspectiva de cuáles son los que afectan mayormente en las actividades escolares.

2) **Priorización de problemas:** Al contar con la lista de problemas a resolver o necesidades a satisfacer, se deben priorizar; tomando en cuenta los factores que lo producen y las posibles soluciones. Es decir la viabilidad y factibilidad de lo que se pretende realizar.

**Cuadro 1. Resumen de problemas/necesidades**

<b>Problemas</b>	<b>Factores que lo producen</b>	<b>Solución(es)</b>
<b>1. Inseguridad</b>	1. Planta física del Centro sin muro perimetral. 2. Ingreso de animales y de personas extrañas al área verde de las instalaciones.	1. Construcción del muro perimetral. 2. Formulación de una propuesta para servicios de seguridad.
<b>2. Administración deficiente</b>	1. Deficiente infraestructura técnica (no hay libros de registros y controles específicos para el funcionamiento del Centro). 2. No se tienen un manual de organización y funciones.	1. Elaboración de procedimientos para la organización y funciones de la institución. 2. Formulación del un plan operativo anual.

Fuente: Elaboración propia

La detección de problemas o necesidades, necesitan ser resueltas, por lo que requieren de un análisis de viabilidad y factibilidad de las soluciones que puedan generarse de manera participativa. Considerando que la viabilidad es tomar en cuenta los permisos, estar dentro de normas legales, aval comunitario. Es decir, todo lo que corresponda con contar con la aprobación de las propuestas.

La factibilidad considera todos los tipos de recursos que se necesitan para que las soluciones a los problemas detectados en la escuela, cuenten con los recursos correspondientes para llevar a cabo las actividades que se requieran.

A continuación se propone un cuadro para llevar a cabo el Análisis de viabilidad y factibilidad de las soluciones del problema o problemas detectados en el diagnóstico.

**Cuadro No. 2 Ejemplo de análisis de viabilidad y factibilidad de soluciones al problema**

<b>OPCIÓN 1.</b>	Elaboración del marco filosófico de la institución.
<b>OPCIÓN 2.</b>	Elaboración del plan estratégico del Centro de Formación

No.	CRITERIOS PARA PRIORIZAR OPCIONES DE SOLUCIÓN	OPCIÓN 1		OPCIÓN 2	
		Sí	No	Sí	No
<b>Viabilidad administrativo legal</b>					
01	¿Hay apertura institucional para ejecutar el proyecto?	X		X	
02	¿Se puede ejecutar el proyecto durante la actual administración?	X		X	
<b>Viabilidad política</b>					
03	¿Aceptan el proyecto las autoridades educativas locales?	X		X	
04	¿El proyecto es determinante en el éxito del centro educativo?		X	X	
<b>Factibilidad técnica</b>					
05	¿El Centro tiene la infraestructura física para la realización del proyecto?	X		X	
06	¿Se dispone del recurso tecnológico para la ejecución del proyecto?	X		X	
<b>Factibilidad de mercadeo</b>					
07	¿El proyecto satisfaría las necesidades del Centro?		X	X	
08	¿Se cuenta con el personal necesario para la ejecución del proyecto?	X		X	
<b>Factibilidad financiera</b>					
09	¿Se tiene el presupuesto necesario para ejecutarlo?	X		X	
10	¿Se cuenta con financiamiento externo?	X		X	
<b>TOTALES</b>		8	2	10	0
<b>PRIORIDAD</b>		<b>2</b>		<b>1</b>	

Fuente: Elaboración propia

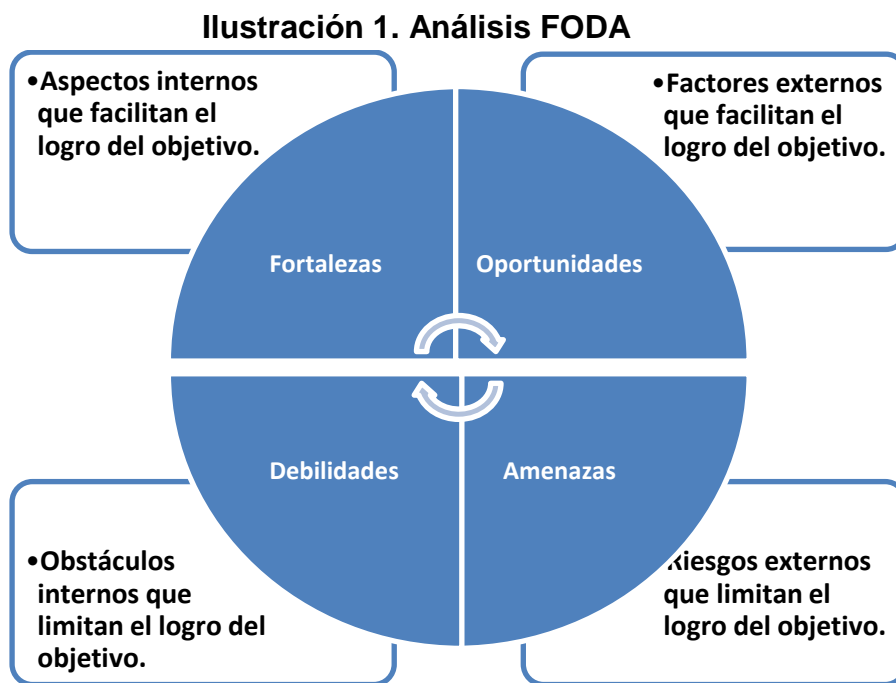
El cuadro anterior, es una propuesta para tomar la decisión sobre cuál proyecto o solución implementar. En este ejemplo aparecen dos Opciones (Opción 1, Opción 2) que corresponden a dos soluciones que la misma comunidad educativa propone. Se dispone si es posible o no es posible realizarlas, y al final la solución que se le dará prioridad será la que obtenga mayor puntaje, según este ejemplo.

a. **Entorno educativo:** en este espacio se trabajan varios aspectos: inicialmente se debe identificar cuáles son las restricciones del centro educativo, ya que todo lo que se diseñe en otras fases de este Modelo de gestión escolar, no sea un obstáculo. Si existen objetivos escolares ya definidos, se debe tomar en cuenta la interrelación, coherencia y cumplimiento con la gestión que se lleve a cabo en este momento.

b. **Procesos actuales:** se propone hacer una revisión y análisis de las condiciones en que labora el centro educativo, lo cual permitirá disponer de datos válidos y suficientes para iniciar los procesos de mejoramiento. Reflexionar con base a las siguientes preguntas:

✓ ¿Qué necesidades satisface?	✓ ¿A qué nos vamos a comprometer?
✓ ¿Quiénes son los beneficiarios?	✓ ¿Qué distingue a esta escuela de las demás?

3) **Análisis de diagnóstico FODA.** Se propone realizar análisis para conocer la posición interna de la escuela, en función de sus debilidades y fortalezas; y de la externa, con sus oportunidades y amenazas. Con este análisis se pretende que la escuela, tome en cuenta sus fortalezas y pueda fortalecer o transformas las debilidades.

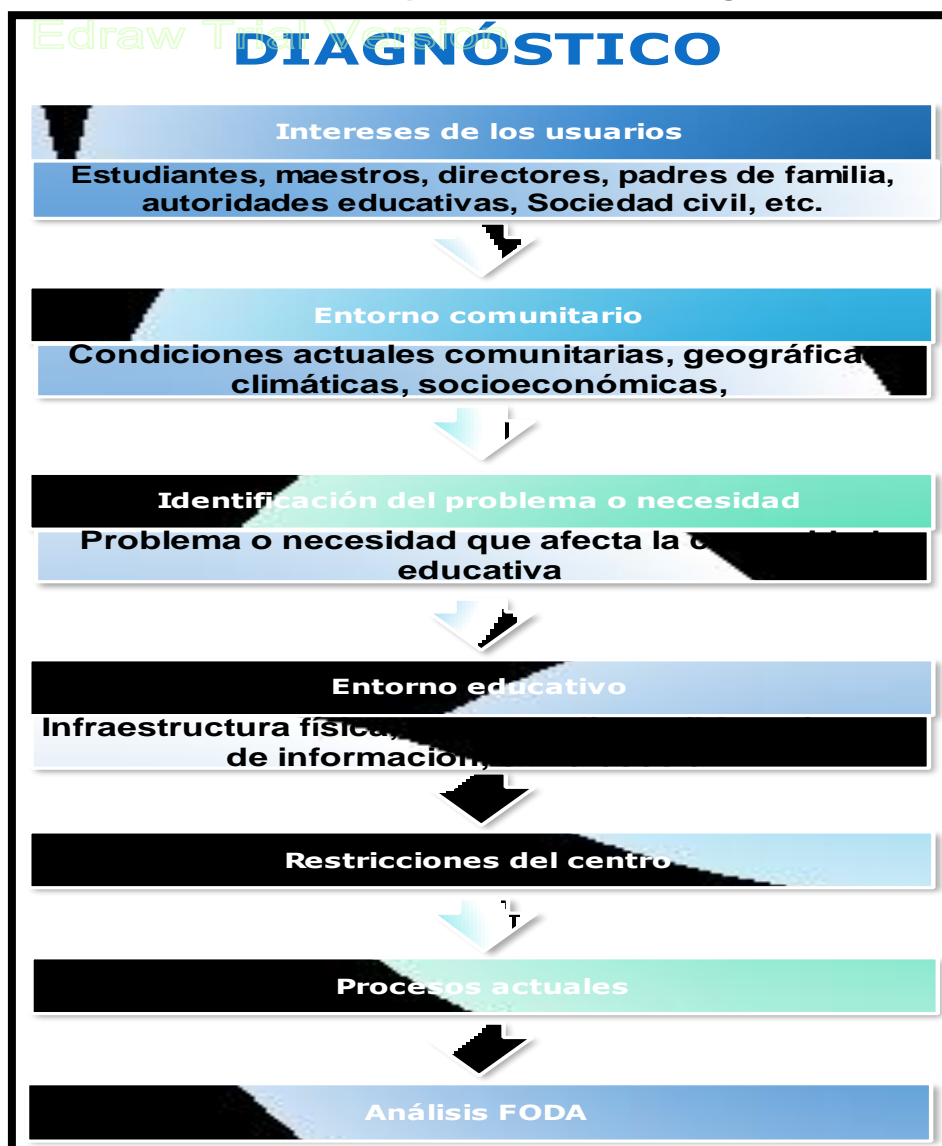


Fuente: Elaboración propia.

La Ilustración 1 muestra los cuatro elementos principales de la técnica de diagnóstico del FODA, de los factores internos y externos que abarca, los cuales deben de establecerse de forma participativa en la escuela; donde maestros, padres de familia y director escolar; opinen al respecto para realizar esta actividad.

En la siguiente ilustración se muestra un esquema que resume la fase de diagnóstico para este Modelo de gestión escolar.

**Ilustración No. 2. Esquema de la fase 1: Diagnóstico**



Fuente: Elaboración propia.

## 2. FASE 2: Planeación



Posteriormente al diagnóstico, se propone analizar nuevamente el Problema ya definido, para reajustar si es necesario y con base a este análisis, se inicie la planificación de la Propuesta que debe contemplar las leyes y fundamentos aplicables, los requerimientos del Ministerio de Educación y el diagnóstico que se elaboró en la fase anterior.

Esta segunda fase de planeación, tiene como propósito fundamental, determinar y clarificar hasta dónde quiere llegar la escuela en sus actividades. Se propone definir los pasos o etapas que deben realizarse para la implementación del rol seleccionado para la escuela.

Entre las principales etapas a definir: misión, visión y rol institucional; los cuales serán fundamentales para el diseño de objetivos estratégicos y operativos.

Se debe cuidar que los la misión, visión, roles institucionales y objetivos propuestos, tengan coherencia entre sí para que en su ejecución de las actividades se obtenga lo que se espera.

Se debe tomar en cuenta que las metas se establecen de acuerdo a los objetivos, y que son estas las que se podrán cuantificar por medio de indicadores de gestión (precisos) que se crearán para verificar el cumplimiento de los procesos establecidos y para tomar decisiones.

### Ilustración 3. Esquema de planeación.



Fuente: Elaboración propia.

En esta ilustración se resume la fase de planeación para este Modelo de gestión escolar, en el cual se considera fundamental la planeación de las actividades que las escuelas debe realizar, pues les da dirección, delimitación temporal y la oportunidad de saber con quienes se puede contar para las actividades.

### 3. FASE 3: Implementación



En esta fase, se ejecuta lo que se ha planificado, evaluando detenidamente cada proceso, de acuerdo a los indicadores de gestión establecidos y la nueva información que se va recibiendo al ejecutar cada actividad, con el propósito de analizar y verificar el cumplimiento de los objetivos y la posibilidad de logro. En caso que no se esté logrando lo que se ha planificado, se debe retroalimentar el proceso.

La comunicación efectiva será de vital importancia en esta fase, para reducir la resistencia al cambio y encontrar formas de persuadir a quienes no han participado como se esperaba. Además, la comunicación facilitará el proceso de ejecución, la retroalimentación pertinente cuando sea necesario durante la ejecución de los procesos.

Los procesos de capacitación y participación activa, dará a los maestros, padres de familia y directores; las destrezas, habilidades y conocimientos adecuados para realizar nuevas actividades de mejora educativa. También se establecerán nuevas formas de trabajo y la organización de la escuela y explicar los controles operativos (cuáles son, cuál es su uso y por qué son importantes).

**1. Participación social responsable.** La participación social se entiende, desde la sociedad y sus organizaciones, como evaluadoras de las políticas públicas; para que a partir de sus opiniones sean modificadas o reelaboradas al ejercer cierta presión considerando el bien común. En el caso de la escuela, está referida a la participación interesados en el acontecer de la escuela, en cooperar con los estudiantes, en la formulación y ejecución del plan escolar tomando decisiones conjuntas y realizando tareas de acompañamiento social.

Esta propuesta de gestión escolar, considera importante el componente la responsabilidad de la escuela por vincular acciones con la comunidad de la que forma parte. La vinculación de la escuela y otras instituciones, generalmente repercute en lo siguiente:

- ✓ la consolidación de la comunidad escolar, considerando la permanencia de los directores y maestros en la escuela, el trabajo colectivo del Consejo de padres de familia, la organización de actividades de manera participativa, con responsabilidad en su ejecución y en sus resultados.

- ✓ La existencia de relaciones basadas en la confianza entre directores, maestros y padres de familia, de manera que cada quien conoce el alcance de sus responsabilidades. Mecanismos para negociar conflictos, establecer normas claras.

- ✓ El compromiso explícito de maestros, padres, y directivos por el aprendizaje significativo de los alumnos, de manera que se consideran aliados en una tarea común. Los maestros solicitan a los padres de familia el apoyo en actividades de enseñanza, tanto en el hogar como en la escuela.

- ✓ No es posible concebir una escuela que busca incrementar su calidad, que no tome en cuenta la valiosa colaboración de padres de familia, a la Iglesia, a las autoridades en general, el trabajo docente, el trabajo cooperativo, etc.

En la siguiente ilustración se presenta un esquema que resume los pasos principales para la fase de Implementación de este Modelo de gestión escolar, enmarcando que la implementación de proyectos o estrategias en las escuelas dependerá del contexto donde se desarrolle, de la participación que se genere y de las necesidades o problemas detectados en la fase de diagnóstico.

#### Ilustración 4. Esquema de implementación



Fuente: Elaboración propia

#### 4. FASE 4: Verificación y ajuste



Se describen estas fases unificadas, ya que se considera que están totalmente ligadas entre sí, aún con la fase anterior (implementación), ya que los ajustes que se necesitan realizar, deben ser inmediatos; de acuerdo a la verificación confrontada a los

parámetros de gestión y las metas propuestas, con el fin de reducir el riesgo a fracasar en la implementación de la propuesta de gestión escolar.

Cuando los resultados de las acciones realizadas no reflejan lo esperado, no solo se deben realizar ajustes, sino establecer las causas del problema y construir acciones correctivas que minimicen o eliminen.

Además se propone, diseñar acciones preventivas para que los problemas no se repitan en próximos procesos.

Se recomienda, que por lo menos se revise la Propuesta de gestión que realizan en la escuela, una vez al año; propiciada por la Dirección de la escuela con la participación de quienes hayan estado en todos los procesos realizados, con el propósito de de realizar los ajustes estratégicos y operativos que se necesitan.

Al finalizar este ciclo, se sugiere iniciar de nuevo, para que en la escuela pueda crearse una cultura de mejoramiento continuo y de adaptación a las necesidades de la sociedad cambiante y desfavorable en el que se encuentra inmerso.

**1. Evaluación para la mejora continua.** La evaluación permite contar con los elementos necesarios para la toma de decisiones y establecimiento de estrategias para lograr a corto y mediano plazos, y atacar las diferencias encontradas.

Los individuos al igual que las instituciones tienden hacer juicios de valor sobre determinados aspectos. Esta propuesta de gestión considera que la importancia de estos juicios de valor tengan una orientación y un destino predeterminado que es: la mejora continua de las escuelas. Con lo que se busca superar el enfoque tradicional de la evaluación educativa que se centra en la “calificación” y la acreditación, y en ciertos casos a controlar o sancionar de manera cuantitativa el fenómeno educativo que es esencialmente cualitativo.

Por eso es que las escuelas deben asumirse en contraste mejoramiento, y los ejercicios evaluativos serían los puntos de partida, de parada y de conversión para orientar la tarea educativa, sus métodos, sus formas y fines.

### Ilustración 5. Esquema de verificación



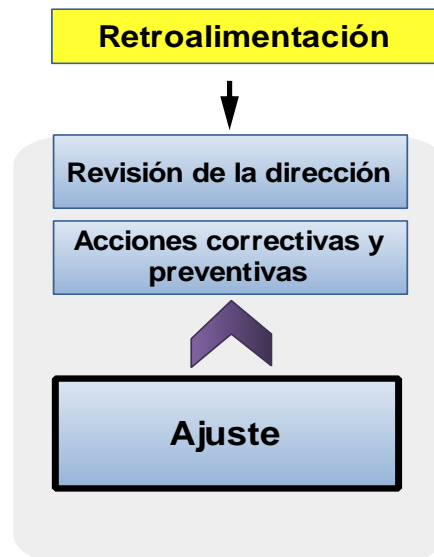
Fuente: Elaboración propia

La evaluación como medio para la revisión de los procesos de gestión permite la identificación de las estrategias de intervención propias para cada situación, mismas que deben discutirse, acordarse y en el mejor de los casos consensarse, para potenciar la satisfacción colectiva con base al logro de mejoras sustanciales.

Se requiere de una evaluación inicial que sea punto de partida y comparación respecto de las posibles mejoras, de procesos de seguimiento y de metas finales claras como punto de llegada. En este sentido cada ejercicio de planeación debe tener como punto de partida la evaluación inmediata anterior, de tal suerte que los hallazgos sobre lo que se evalúa sea el insumo principal de lo que se planea.

La retroalimentación es un proceso de revisión, corrección y propuestas de mejora continua a las actividades que se están realizando o aquellas que ya se han realizado y que se necesitan hacerles cambios para que en otras futuras ya no se cometan los mismos errores y se obtengan mejores resultados.

### Ilustración 6. Esquema de retroalimentación

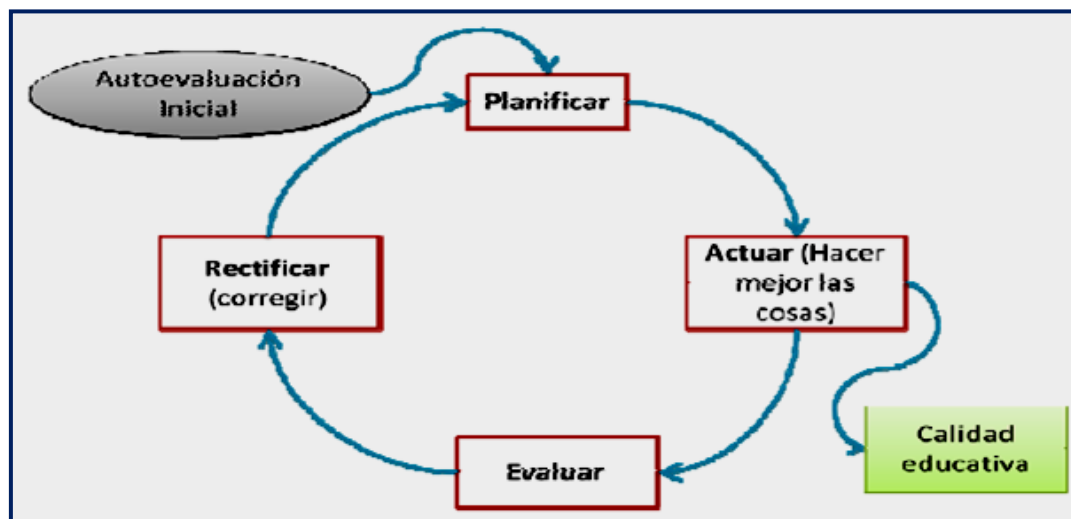


Fuente: Elaboración propia

La retroalimentación necesita del acompañamiento pertinente del director escolar, de la colaboración de los maestros y de la participación asertiva de los padres de familia en beneficio de los aprendizajes de los alumnos.

Al final lo que se pretende con la realización del diagnóstico de la situación real de la escuela, de la planeación, implementación de lo planeado, posteriormente la evaluación y retroalimentación de lo que no ha marchado bien es, la mejora continua de los procesos educativos que realiza la escuela. El ciclo de mejora continua se representa a continuación.

## Ilustración No. 7. Ciclo de mejora continua



Fuente: Montano, Cerdas; Calderón, Marín y Vargas, Ileana (2008). *Modelos de gestión escolar*

En la medida que se implementen ejercicios de evaluación con una clara tendencia a la mejora se elevan las expectativas de la comunidad educativa.

**2. Rendición de cuentas.** La rendición de cuentas se refiere a los procesos que establece la escuela para informar a la comunidad educativa de las actividades y resultados de su gestión, y comprende el clima organizacional, lo que sucede en las aulas, el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos y la administración de los recursos.

La escuela debe tener previstos canales específicos para recibir y escuchar las preocupaciones, quejas y demandas de los padres. Debe asumirse como normal que los padres no comprendan el sentido de ciertas normas o decisiones y prever un modo específico para escucharlos. De lo contrario, los descontentos se expresan y amplifican afuera de la escuela en forma especulativa.

Mantener estrecha comunicación con la comunidad y con los padres de familia como los directos beneficiarios de la labor educativa, repercute en lo siguiente:

- ✓ Informar de los resultados de los estudiantes, con el propósito de buscar alternativas de mejorar los procesos escolares y los resultados del estudiante, con participación de padres de familia.

✓ Informar sobre la ejecución de lo planificado y se permite opinar si los resultados no han sido los esperados. Se reconoce la participación de los padres en un esquema de corresponsabilidad, en donde ellos piden pero también rinden cuentas.

✓ La transparencia y rendición de cuentas implica un cambio cultural basado en la confianza y en el convencimiento de que lo realizado es por el bien común sobre intereses personales, es formar y recuperar el capital social al interior de las comunidades teniendo a la escuela como su promotora.

**3. Libertad en la toma de decisiones.** La libertad para tomar decisiones que afectarán a las actividades y resultados escolares, tienen el propósito de recuperar la capacidad interna de las escuelas para que tomen sus propias decisiones internas que les competen. Como la promoción del desarrollo de proyectos educativos de la escuela, donde los principales participantes serán maestros, estudiantes, comunidad en general y el director escolar.

Partiendo de decisiones sin limitarse a la opinión y la voluntad de agentes externos o de la jerarquía institucional que promueven la innovación de estrategias y acciones. La toma de decisiones es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, que no puede ser restringido a un único ámbito, en un solo tiempo ni ser generada por un sólo actor. No se puede entender sin considerar a los distintos actores educativos que a través de sus prácticas ponen en funcionamiento procesos de toma de decisiones a sabiendas de lo que están haciendo.

Uno de los principales cambios que los actores escolares pueden lograr al implementar un Modelo de gestión escolar, de forma participativa y responsable, es que a partir de la identificación de la situación actual de su gestión escolar, recaen nuevamente a los ciclos de mejora continua (Ilustración anterior), los cuales dan la oportunidad de tomar decisiones locales o específicas ante las situaciones que se presentan, las cuales no afecten o violen otros niveles de autoridades educativas.

En la siguiente ilustración se muestra, los principales procesos estándares de gestión escolar, los cuales deben ser contextualizados al entorno donde se desarrolla cada actividad de las escuelas que necesitan cambios de mejor continua.

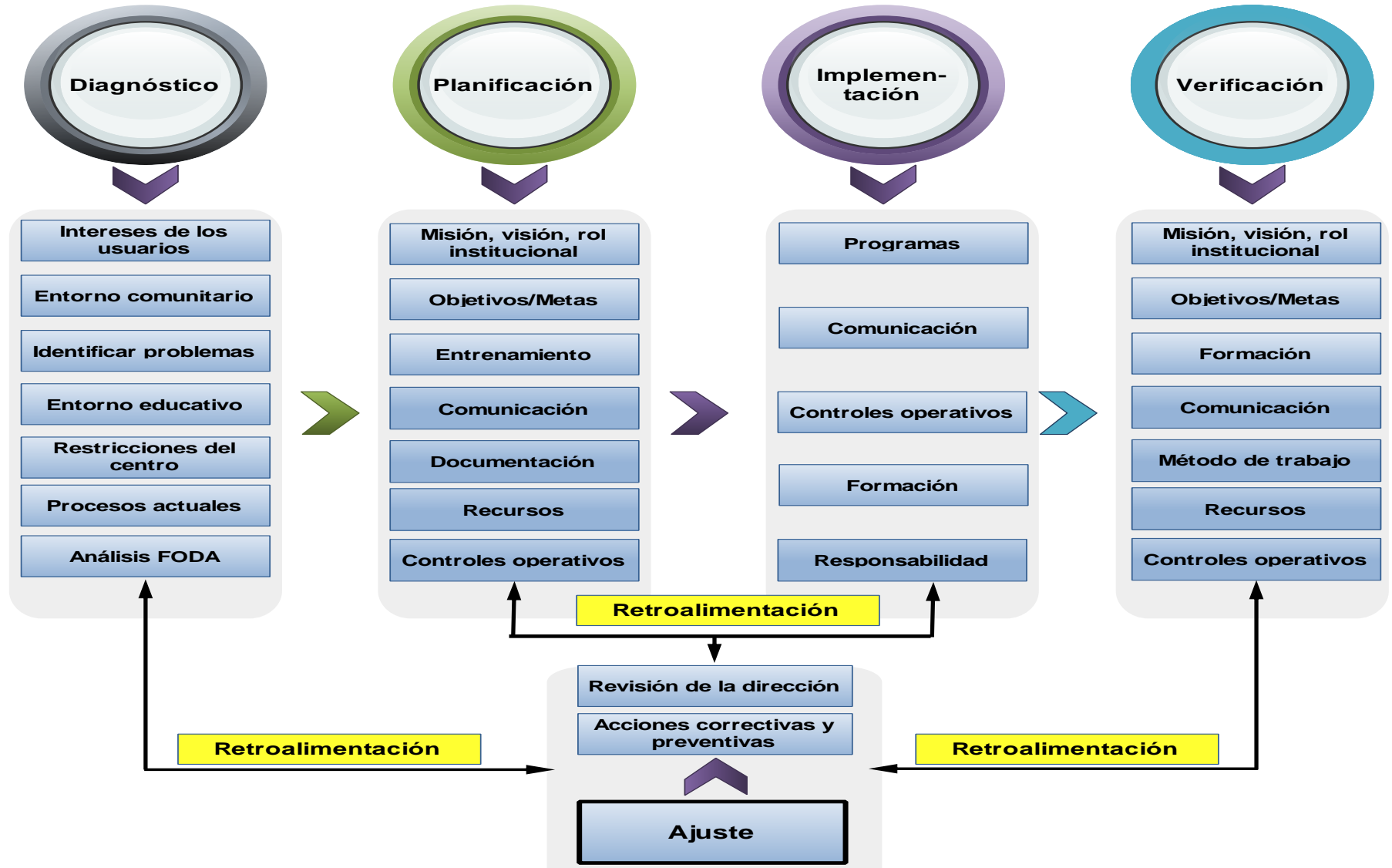
**Ilustración No. 8. Procesos importantes de un Modelo de gestión escolar**



Fuente: Elaboración propia con base en Modelo de gestión estratégica DGDGIE-PEC.

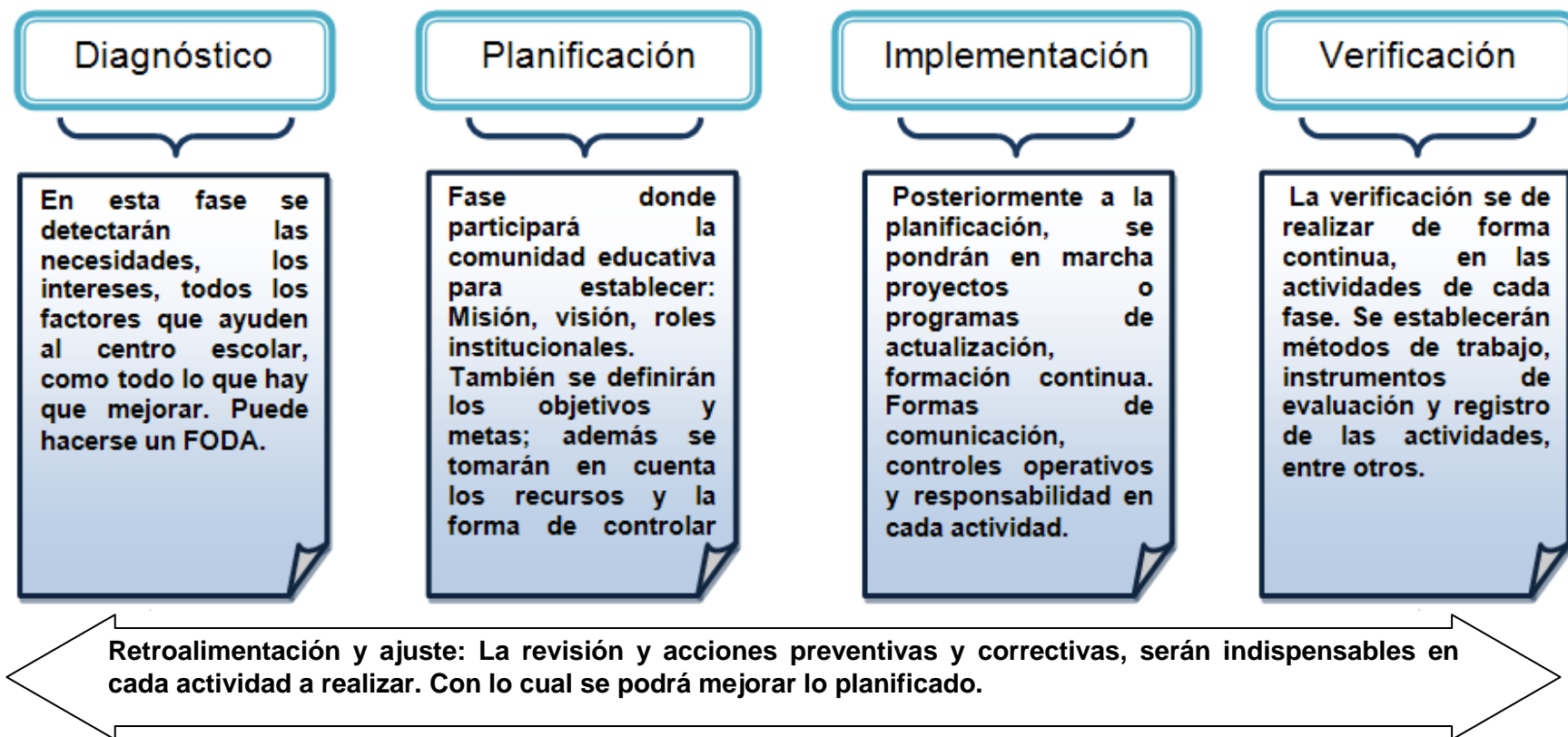
Resumiendo, el *Modelo de gestión escolar*, se integra de las siguientes fases: diagnóstico, planificación, implementación verificación y ajuste. Éstas, corresponden al ciclo de mejoramiento continuo, que se muestra en el siguiente diagrama, el cual representa esta propuesta de una forma reducida:

Ilustración No. 9. Fases del Modelo de gestión escolar



Fuente: Elaboración propia con base en investigación de Escuelas efectivas.

**Ilustración No. 10. Fases del Modelo de gestión escolar (Esquema simplificado)**



Fuente: Elaboración propia con base en Ilustración No. 9 Fases del Modelo de gestión escolar.

## Recomendaciones para que las escuelas desarrollen esta propuesta de gestión escolar.

En el desarrollo de procesos educativos no existen recetas convencionales, como lo refieren Raczynski y Gonzalo Muñoz (2005), ya que el éxito de una escuela sus actividades serán de acuerdo a la adaptación y las decisiones propias y conjuntas en las escuelas.

Razón por la cual se darán las etapas, los aciertos, desaciertos y hallazgos, con el propósito que los directores y maestros de las escuelas puedan esquematizar, de manera general la experiencia que desarrollen. Con el fin principal de contribuir al mejoramiento de la calidad de los procesos escolares, se sugieren algunas recomendaciones básicas para iniciar experiencias innovadoras en las escuelas en contextos desfavorables:

**a. El liderazgo del director:** es indispensable en el desarrollo de una propuesta de gestión en la escuela. Él es uno de los primeros miembros de la organización que debe tener claro el proceso, para poder facilitar los espacios de reflexión que se requieren.

Además del liderazgo que el director debe propiciar en las escuelas, también es necesario que esté comprometido con la institución a la que representa, para lo cual será fundamental que como líder de la escuela, defina sus compromisos que contribuyan a mejorar las actividades escolares.

Se sugiere que el director responda a las siguientes preguntas, registre sus respuestas y las pueda compartir con los maestros y comunidad educativa:

- ✓ ¿Para qué existe la figura del director?
- ✓ ¿Cuál es su razón de ser?
- ✓ ¿Qué actividades tendría que realizar?
- ✓ ¿Qué actitudes tendría que cambiar?

**b. La conformación de equipos de apoyo:** Es un punto fundamental para el diseño de una propuesta de gestión, ya que este equipo debe estar conformado de acuerdo a las capacidades que se evidencian en los maestros, lo cual permitirá mejor aprovechamiento de las actividades que realicen. Deberán tener un alto nivel de compromiso para con la Escuela. Es importante que se nombre un para el equipo y se brinden los espacios de discusión permanentes, ya que ello facilitará el crecimiento y la madurez de los integrantes del equipo.

Así mismo se recomienda un registro de acuerdos para cada una de las sesiones, en el que se registren los asuntos tratados, acuerdos, responsables y tiempos requeridos para su cumplimiento.

**c. La etapa diagnóstica:** es de vital importancia para la pertinencia de una propuesta de gestión. Los instrumentos diagnósticos pueden ser variados como se requieran; pero, se debe tomar en cuenta que un sistema de información tiene una función muy importante, ya que permitirá hacer cualquier tipo de mejora, para lo cual se necesitan datos pertinentes y confiables.

Esta información puede ser histórica, presente o futura, por ejemplo: las proyecciones que la escuela desea realizar, experiencias de actividades pasadas, o el registro de avance de procesos actuales.

**d. Los resultados de la etapa de diagnóstico:** se deben compartir con los actores sociales que la brindaron, para hacerles partícipes en el proceso y que sus ideas, sentimientos, percepciones y proyecciones queden plasmadas en las alternativas curriculares que se pretendan desarrollar en la escuela.

En el proceso de diagnóstico, es conveniente buscar estrategias sencillas, que no requieran de recursos tecnológicos complejos, sino que se procure la participación y concreción de ideas, pertinentes a la realidad del contexto. También se sugiere, agrupar a los actores sociales por intereses, gobiernos escolares, padres de familia, maestros y sus capacidades en áreas específicas, comisiones en la escuela, etc.

**e. Filosofía del centro educativo:** la elaboración de la misión, la visión, el rol institucional y objetivos, son indispensables en el proceso, así como también la vinculación de la comunidad educativa a las actividades que se realizarán en la escuela, y no la idea individualista del director o solo de los maestros.

La construcción de estos aspectos debe ser de manera participativa, donde se sugiere la lluvia de ideas o redacción de la misión, visión, roles institucionales, objetivos, etc., considerando la variedad de alternativas que se tendrán, se podrán compartir y establecer semejanzas y diferencias entre ellas.

Algunas preguntas que podrían ser generadoras de las ideas principales, son:

- ✓ ¿Qué y cómo queremos ser?
- ✓ ¿Qué deseamos lograr?
- ✓ ¿Cómo queremos que nos describan?
- ✓ ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
- ✓ ¿Qué valor queremos que nos distinga?
- ✓ ¿Hacia dónde queremos cambiar?

En plenaria se podría diseñar la versión definitiva de las características que guiarán los procesos escolares.

**f. Los objetivos institucionales:** se requiere diseñar objetivos que guiarán las actividades de gestión escolar en forma más concreta, los cuales deben ser alcanzables, medibles y sostenibles.

Lo cual requiere de seguir algunas orientaciones metodológicas. Es importante, que en un enunciado breve se exprese y defina en forma específica los resultados que se esperan alcanzar; lo que determina un objetivo es precisar lo que se quiere lograr con certeza y el tiempo estimado para realizarlo que dependerá de la amplitud de la actividad, de los participantes y recursos para lograrlo.

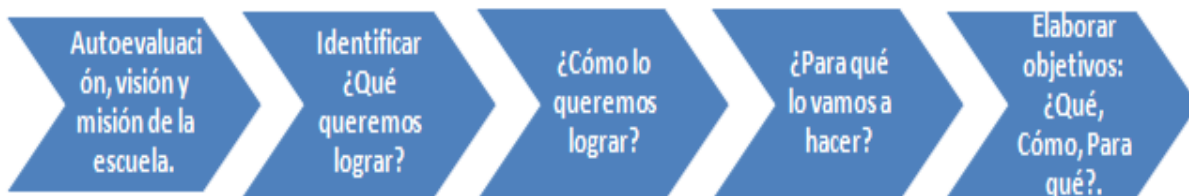
**1) Para construir los objetivos:** Se propone revisar los resultados del diagnóstico inicial que se ha realizado, que puede ser lo que se estableció en la Técnica del FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la misión y visión compartida que se ha establecido.

Se debe tomar en cuenta quiénes participarán en las actividades para lograr los objetivos, de acuerdo a las necesidades y resultados que se esperan, habrá de decidirse cuántos y cuáles objetivos han de plantearse para la mejora de la escuela.

**2) El diseño de los objetivos:** ha de considerarse la redacción inicial con un verbo en infinitivo, el cual implica una acción, es decir, responde al por qué y se complementa con el cómo y la intención o el para qué de la acción.

En el gráfico siguiente, se presenta la ruta metodológica propuesta para elaborar el o los objetivos para las actividades de gestión que se deseen planificar:

**Ilustración No. 10. Ruta metodológica para la construcción de objetivos**



Dimensión	¿Qué?	¿Cómo?	¿Para qué?	Objetivo

**g.** Posteriormente de realizar el diagnóstico, se recomienda que participativamente comunidad educativa y maestros, con la debida orientación del director escolar se pueda realizar el Diseño o plan de gestión, sobre el cual se guiarán para realizar las actividades de la escuela.

Se sugiere información básica para el documento escrito que será el diseño o plan de gestión escolar que estructurarán, tomando en cuenta el contexto donde se desarrollan las actividades escolares, como lo refiere Castro, Cerdas, Marín y Vargas (2007).

- i. Introducción
- ii. Reseña histórica
- iii. Diagnóstico institucional
- iv. La misión
- v. La visión
- vi. Objetivos: General y específicos
- vii. El rol institucional
- viii. El marco teórico
- ix. Los posibles proyectos a desarrollar con sus respectivas etapas, participantes, delimitación temporal, etc.
- x. Los recursos.
- xi. Propuestas de evaluación y ajuste a lo planificado

Lo que se pretende, es determinar y clarificar hacia dónde quiere dirigirse la Escuela a través de la gestión, con lo cual podrá definir, de forma ordenada cada una de etapas o estrategias a realizar para la efectiva gestión de las escuelas.

Para que la implementación procesos de gestión exitosos en una escuela que quiere mejorar sus actividades educativas, se necesita una comunicación asertiva, un liderazgo basado en principios, toma de decisiones oportunas, trabajo en equipo, creatividad, compromiso, un alto sentido de pertenencia, evaluación para mejora continua de lo que se está realizando, entre otros.

## CONSENTIMIENTO INFORMADO Y TRANSCRIPCIONES

### Consentimiento informado

Destinatarios: Colaboradores en la investigación

Mucho gusto de saludarle. La presente investigación es dirigida por el Licenciado Samuel Neftalí Puac Méndez, estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa en la Universidad del Valle de Guatemala, quien actualmente es becario de la Agencia Estadounidense para el Desarrollo de los pueblos (USAID).

Con los resultados de esta investigación se quiere proponer un “Modelo de gestión escolar” dirigido a directores de escuelas primarias en contextos de pobreza, para lo cual se necesita de la colaboración de personas que puedan dar su opinión sobre las actividades que se realizan acá en la escuela y otras en las que la comunidad participa en beneficio de los estudiantes.

Si usted acepta participar en esta investigación, se le solicitará su apoyo en responder con toda libertad, a algunas preguntas (entrevistas semiestructuradas o grupos focales). Para realizar esta actividad no se tomará más de una hora de su valioso tiempo. Esta conversación que tendremos se grabará para que no se pierda alguna información de lo que conversemos y se tomarán algunas fotografías como evidencia del trabajo realizado.

Su participación en esta investigación es voluntaria y la información que usted brinde será estrictamente confidencial y solo se usará para lo que se pretende con este estudio. Con el objetivo de resguardar su identificación y sus respuestas que proporcione, estas serán codificadas, para tener más libertad de usarla únicamente para esta investigación.

Su participación es voluntaria, no recibirá algún beneficio económico, y si en algún momento se siente incómodo con toda libertad puede retirarse sin que sea perjudicado de ninguna forma. Para cualquier duda, respecto a su participación puede contactar al Licenciado Puac Méndez, al celular 43176225 o al correo electrónico [samypmendez@gmail.com](mailto:samypmendez@gmail.com).

---

Acepto participar en esta investigación de forma voluntaria, ya que he sido informado del propósito principal y es contribuir con otras escuelas para que mejoren la forma en que realizan sus actividades, a través de un “Modelo de Gestión Escolar” para directores.

Al mismo tiempo he sido informado de lo que implica mi participación de forma voluntaria en esta investigación, ya que no recibiré alguna remuneración económica y que puedo retirarme en el momento que yo lo decida, sin que exista ninguna complicación para mi persona. Y se me ha informado a la persona que puedo contactar sobre alguna duda sobre mi participación en este estudio.

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Firma del participante: \_\_\_\_\_ Fecha de la actividad: \_\_\_\_\_

## Guía de grupo focal

**Código: GRUPFOC**

**Instrumento guía**

**Grupo focal con diferentes miembros de la comunidad educativa.**

dd/ mm/ aa

**Código del establecimiento:**

1	1	-	0	5	-						
---	---	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--

**Fecha:**

--	--	--

 - 

4	3
---	---

Nombre del establecimiento:	
Moderador	Samuel Puac Méndez
Observador	
Hora de inicio: Hora de finalización: Breve descripción del lugar donde se realizó el grupo focal:	

**Caracterización de los grupos:**

Grupo	Número de participantes	Hombres	Rango de edad	Mujeres	Rango de edad
<b>Docentes</b>					
<b>Padres de familia</b>					
<b>Directores</b>					
<b>TOTALES</b>					

Temas/Preguntas generadoras y auxiliares	Respuestas
1. ¿Creen ustedes que es importante que participen los padres de familia en las actividades que se realizan en las escuelas? ¿Por qué? ¿De qué forma lo podrían hacer?	
2. ¿Cómo creen ustedes que debería darse la relación entre la escuela y la comunidad?	
3. ¿De qué forma se podría involucrar más a los padres de familia para que apoyen las actividades de la escuela?	
4. ¿Cuáles son las ventajas que creen ustedes de participar en las actividades que la escuela realiza? (padres de familia)	
5. ¿Creen ustedes que la pobreza es impedimento para apoyar en las actividades que la escuela realiza en beneficio de los estudiantes?	
6. ¿Qué desventajas o debilidades creen ustedes que se	

Temas/Preguntas generadoras y auxiliares	Respuestas
tiene cuando los padres de familia no participan en las actividades escolares? ¿Cómo se podría mejorar?	
7. ¿Qué actividades consideran ustedes que son más fáciles de apoyar en la escuela para beneficio de sus hijos?	
8. ¿Consideran ustedes que participar en las actividades escolares, permitirá un mejor futuro para los estudiantes y para la escuela? Aunque tarde varios años? ¿Cómo se iniciaría?	
9. Como padres de familia, ¿con qué otras instituciones creen ustedes que se debe buscar apoyo para mejorar la escuela?	

Observaciones:

---



---



---

# Guía de entrevista al director escolar

**Código: ENTR-DIR**



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA  
TRABAJO DE GRADUACIÓN

**ENTREVISTA  
SEMIESTRUCTURADA  
DIRECTOR ESCOLAR**

Yo Samuel Neftalí Puac Méndez, estudiante del último semestre de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa, de la Universidad del Valle de Guatemala, como parte de mi trabajo de graduación, estoy realizando una investigación que se denomina: *Escuelas efectivas en contextos desfavorables*.

Este Instrumento guía, tiene la finalidad de indagar desde su perspectiva como Director escolar, las actividades de gestión escolar, con la participación de padres de familia y otros vínculos con la comunidad educativa, los cuales influyen en la efectividad escolar. La información que usted brinde es estrictamente confidencial y únicamente es de utilidad para el estudio a realizarse.

Nombre del establecimiento:

Municipio:	<b>San Felipe</b>	05	Departamento:	<b>Retalhuleu</b>	11	Código													
------------	-------------------	----	---------------	-------------------	----	--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Nombre del director:

Área: Rural    ¿Director con grado? Sí \_\_\_\_ (grado: \_\_\_\_ ) No \_\_\_\_    Tipo de escuela:  
Monolingüe  
Idioma materno: \_\_\_\_\_ Sexo del director: \_\_\_\_\_ Nombramiento: \_\_\_\_\_

## I. INFORMACIÓN GENERAL

### 1. Edad:

a)	21 a 30 años	
b)	31 a 40 años	
c)	41 a 50 años	
d)	50 o más años	

### 2. Nivel académico

a)	MEPU	
b)	Profesorado	
c)	Licenciatura	
d)	Maestría	

3. Años de experiencia que tiene como Director escolar

a)	1 a 5 años	
b)	6 a 10 años	
c)	11 a 15 años	
d)	16 o más años	

**II. GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA**

**A continuación le haré algunas preguntas, usted puede ampliarse con toda libertad en la respuesta que proporcione.**

4. ¿De qué manera describiría usted su filosofía o enfoque para dirigir la escuela?
5. ¿Qué papel considera usted que juega un director escolar en establecer las metas institucionales?
  - a. ¿Cuáles y cómo priorizaría usted las metas para su escuela?
6. ¿De qué forma usted involucra a la comunidad educativa en las actividades que realizan en la escuela?
  - a. ¿cuáles son estas actividades?
7. ¿Cómo apoyan los padres de familia a las actividades que se planifican en la escuela?
8. ¿Son importantes los programas de capacitación y actualización para maestros?
  - a. ¿Por qué?
9. ¿Cree usted que la participación en capacitaciones o programas de mejoramiento para maestros y directores, favorecen los resultados escolares?  
¿Fomenta los programas de capacitación o mejoramiento de docentes?
  - a. ¿Por qué?
10. ¿Es de importancia para usted acompañar y evaluar a los maestros? ¿Por qué?
  - a. ¿Cómo lo realiza usted?
11. ¿Cómo administra los recursos que tiene la escuela?
12. Según su experiencia, ¿qué características debería tener un modelo de gestión de un director de escuela?

# Guía de entrevista al maestro

**Código: ENTR-MA-ESC**



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA  
TRABAJO DE GRADUACIÓN

**ENTREVISTA  
SEMIESTRUCTURADA  
MAESTROS**

Yo Samuel Neftalí Puac Méndez, estudiante del último semestre de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa, de la Universidad del Valle de Guatemala, como parte de mi trabajo de graduación, estoy realizando una investigación que se denomina: *Escuelas efectivas en contextos desfavorables*.

Este Instrumento tiene la finalidad de indagar acerca de las actividades que usted realiza en el aula y la relación escolar que existe con la comunidad educativa, las cuales influyen en la efectividad escolar. La información que usted brinde es estrictamente confidencial y únicamente es de utilidad para el estudio a realizarse.

Nombre del establecimiento: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

## I. INFORMACIÓN GENERAL

### 1. Edad

a)	21 a 30 años	
b)	31 a 40 años	
c)	41 a 50 años	
d)	50 o más años	

### 2. Nivel académico

a)	MEPU	
b)	Profesorado	
c)	Licenciatura	
d)	Maestría	

### 3. Años de experiencia que tiene como maestro en Primaria

a)	1 a 5 años	
b)	6 a 10 años	
c)	11 a 15 años	
d)	16 o más años	

## II. PRÁCTICA ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

**A continuación le haré algunas preguntas, usted puede ampliarse con toda libertad en la respuesta que proporcione.**

4. ¿Cómo describiría usted a una escuela que trasciende con las actividades que realiza? ¿Por qué?
5. ¿Qué prácticas escolares considera usted que ayudan a que una escuela sea efectiva?
6. ¿Cuáles son las actividades que usted como maestro ha realizado en el aula que le han permitido mejorar el aprendizaje de los estudiantes?
  - a. ¿De qué forma y a quiénes ha incluido para el logro de estas actividades?
7. ¿De qué forma cree usted que se debe involucrar a los padres de familia en las actividades que se realizan en la escuela?
  - a. ¿Cree usted que esta participación, permite la efectividad escolar? ¿Por qué?
8. ¿Qué características considera usted que un maestro debe tomar en cuenta para que sus actividades dentro del aula sean efectivas?

## Guía de observación

**CÓDIGO: OBS-ESC**



**Universidad del Valle de Guatemala**  
**Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa**  
**Diseño de Instrumentos para Tesis de Graduación.**

### Primera parte: Información general.

GUIA DE OBSERVACIÓN DE LA ESCUELA				
Departamento		Municipio		
Lugar		Fecha		Tiempo:
Observador				

### Segunda parte: proceso de observación

Instrucciones: En las casillas correspondientes a la derecha de cada pregunta, coloque una **X** según lo que observe en el proceso.

No.	Proceso observado	Sí	No	ND
1	¿Existe evidencia creación o implementación de Proyecto Educativo Institucional en la escuela?			
2	¿Se evidencia algún tipo de Programa o aplicación de Normas internas en la escuela? (Sí) ¿Cuáles? _____			
3	¿Existen comisiones conformados por maestros en la escuela? (Sí) ¿Cuáles? _____			
4	¿El Director realiza actividad de acompañamiento a los maestros en los salones de clase? (Sí) ¿Cuáles? _____			
5	¿Las aulas cuentan con pizarras para el desarrollo de las clases?			
6	¿En la escuela existe servicio sanitario para estudiantes?			
7	¿En la escuela existe servicio sanitario para maestros?			
8	¿Se evidencia organización para la elaboración de la refacción escolar?			
9	¿Existe actualmente alguna planificación o gestión para mejorar la infraestructura física de la Escuela?			
10	¿Cuenta la Escuela con algún grupo organizado de padres de familia? (Sí) ¿Cuáles? _____			
11	¿Existe algún tipo de registro o control para la asistencia de los maestros? (Sí) ¿Cuáles? _____			

ND: No fue posible determinar en la observación realizada.

Observaciones:

---



---



---

## Transcripciones

### ENTREVISTA 1. ENTR1-MA-ESC1



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y  
GESTIÓN EDUCATIVA  
TRABAJO DE GRADUACIÓN

ENTREVISTA  
SEMIESTRUCTURADA  
MAESTROS  
Código: ENTR1-MA-ESC1

Yo Samuel Neftalí Puac Méndez, estudiante del último semestre de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa, de la Universidad del Valle de Guatemala, como parte de mi trabajo de graduación, estoy realizando una investigación que se denomina: *Escuelas efectivas en contextos desfavorables*.

Este Instrumento tiene la finalidad de indagar acerca de las actividades que usted realiza en el aula y la relación escolar que existe con la comunidad educativa, las cuales influyen en la efectividad escolar. La información que usted brinde es estrictamente confidencial y únicamente es de utilidad para el estudio a realizarse.

Nombre de la Escuela: Escuela Oficial Rural Mixta Los Ángeles

Lugar y fecha: Cantón Los Ángeles, San Felipe, Retalhuleu. 8 y 9 de febrero de 2012

#### Códigos:

**Sa. = Entrevistador, Samuel Puac.**

**MAE1ESC1= Maestro de escuela 1, Douglas Isaí Ríos Cano.**

1. Sa.: ¿Cuál es su nombre profe?
2. MAE1ESC1: Douglas Isaí Ríos Cano.
3. Sa. ¿Qué grado atiende este año?
4. MAE1ESC1: ...ahora estoy dando sexto grado
  
5. Sa. ¿Cuántos años de edad tiene profe?
6. MAE1ESC1: 49 cumplidos
7. Sa. ¿Cuál es su último grado académico profe?
8. MAE1ESC1: Maestro, sólo Maestro
9. Sa. ¿Cuántos años de experiencia tiene como Maestro de Primaria?
10. MAE1ESC1: soy del 89, del 89, es decir 22 años.

#### 11. PRÁCTICA ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

12. Sa. Como les mencionaba en la sesión que tuvimos con ustedes hace meses, estoy realizando mi trabajo de campo correspondiente a la tesis, y le agradezco su colaboración profe,...(interrumpe)
13. MAE1ESC1: Claro...
14. Sa. Gracias, le haré otras preguntas referente al tema de tesis que estoy trabajando.

15. **Sa. ¿Cómo describiría usted a una escuela que trasciende con las actividades que realiza? ¿Por qué?**
16. MAE1ESC1: pienso que por lógica una de las mejores, verdad, no sé si usted quiere respuestas cortas o largas verdad.
17. Sa. Le agradecería si usted podría explicar, por qué piensa usted que se vería como una de las mejores.
18. MAE1ESC1: a por el hecho de que está sobresaliendo a nivel educativo
19. Sa. Sí..
20. MAE1ESC1: a nivel social, porque le está enseñando a los niños a desenvolverse..y a nivel investigativo porque le está enseñando a los niños a no conformarse solo con lo que dice el maestro o con lo que dice el pastor, sino que investiga. Y a la vez eso indica superación comunitaria.
21. **Sa. ¿Qué prácticas escolares considera usted que ayudan a que una escuela sea efectiva?**
22. MAE1ESC1: en primer lugar la paciencia del maestro, en segundo lugar el deseo de trabajar, tercer lugar la preparación que tenga el maestro...verdad...al nivel de lo que está enseñando..y cuarto lugar..eee.... la colaboración de los niños, participación de los niños, responsabilidad de los niños en entregar sus tareas y a la vez el de los padres de familia, verdad, que son otro ente bastante fuerte para salir adelante. Considero muy importante la paciencia del maestro. Deseo de trabajar. La preparación del maestro. La colaboración de niños, la promoción a que los niños participen juntamente al personal de la escuela y padres de familias en las actividades que realizan en el aula como a nivel de escuela.
23. MAE1ESC1: en primer lugar enseñarles a los niños de que aquí venimos a aprender, no a perder el tiempo, segundo lugar, hacerles conciencia que sus padres están haciendo un esfuerzo por mandarlos, en tercer lugar hablándoles a ellos que el estudio va ser un bien para ellos “mañana”, porque aún aspiramos nosotros a eso...-(*se escucha mucho ruido al fondo de la grabación*)-....,
24. Sa. Sí...
25. MAE1ESC1: para ellos verdad...y en tercer lugar que con eso van a bendecir a su familia y a su comunidad, su familia me refiero yo a sus padres verdad... y a su comunidad..
26. Sa. O sea que usted les ha inculcado eso?
27. MAE1ESC1: sí, es lo primero cuando empezamos a trabajar, lo que yo les digo a ellos de que eeeh, no es correcto que nuestros papás estén allá trabajando en el cafetal, o trabajando bajo el sol, o bajo la lluvia, porque aún llueve...y están haciendo un gran esfuerzo por darles un Quetzal para refacción y ellos solo piensan en venir a jugar o en venir a refaccionar, sino que *el sentido de la escuela es tratar de ser mejores y llevarle alegría a los padres...(hace una pausa)*....,y a la vez esto les va a...a ayudar a defenderse de las famosas ignorancias, verdad, que por ejemplo les dicen, tal cosa y saber si es como debe es, qué investigue verdad?
28. Sa. Sí....
29. Sa. ¿usted los ayuda a que vayan despertando en eso?
30. MAE1ESC1: ... *motivándolos*...
31. **Sa. ¿De qué forma y a quiénes ha incluido para el logro de estas actividades? Ha invitado a alguna otra persona de fuera, a algún papá o a un compañero maestro de fuera o alguna otra persona?**

32. MAE1ESC1: pues yo lo único que he invitado son los padres de familia y a Dios....a veces he recibido visitas pero son muy extemporáneas de algún “siervo” de la iglesia porque vienen monjitas o vienen pastores...
33. Sa. ¿Acá a la clase?
34. MAE1ESC1: Sí, porque como se hacen actividades de índole general así cívicas verdad..., se invitan a algunos que les vengán a dar charlas.
35. Sa. De los valores por ejemplo...
36. MAE1ESC1: ...de todo....de todo
37. Sa. Y dentro acá del aula ¿ha venido alguna otra persona a compartir alguna experiencia, alguna vez?
38. MAE1ESC1: eeh, los que han venido especialmente, -no sé si lo tomaría usted ahí-, son los amigos doctores, que...les vienen a explicar las cosas o pasos de la higiene, verdad...y pues que motivos les vienen a recomendar ellos y qué casos han visto.
- 39. Sa. ¿De qué forma cree usted que se debe involucrar a los padres de familia en las actividades que se realizan en la escuela?**
40. MAE1ESC1: mire...aquí la forma en que....al menos yo...veo la “involucración” de los padres de familia es en el apoyo que le dan a sus hijos, económico y verbal, y con su presencia acá en el aula constantemente, verdad...porque yo les digo que venga a cada ocho o a cada quince días, para ver cómo se están portando –los niños- o cómo se están portando en la enseñanza aprendizaje...
41. Sa. O sea que usted los invita a que ellos puedan venir constantemente...
42. MAE1ESC1: sí,
43. Sa. Y ellos vienen, lo visitan?
44. MAE1ESC1: ¡Vienen!, especialmente las mamás..
45. Sa. Las mamás de la mayoría de los niños, para saber cómo están y....(interrumpió)....
46. MAE1ESC1: ...yo eso hago, porque eso me sirve a mí (platicando ahí, sin escribir ahí –se refiere a las anotaciones en la hoja de la entrevista que utilizó el entrevistador)...por ejemplo yo le digo al papá: yo trato de dar todo lo que yo puedo aquí, y le exijo al niño que aprenda, pero si usted –(los papás)- no le pide a ellos algo allá en su casa, que le explique aunque usted no sepa leer, usted se va acordar lo que el niño le está diciendo que aprendió algo nuevo o solo le está narrando lo anterior verdad o nada más le está indicando..., entonces eso me sirve a mí, para que el padre se tome la molestia en darles cinco minutos en casa, que es otra cosa que les digo...
47. ...(Interrupción de niños)....-(para adentro muchachos)-....
48. ...que les dedique cinco minutos en casa para revisar los cuadernos del niño, a nivel tarea y escucharlos a ellos que conocimiento nuevo adquirieron en la escuela, son las únicas que yo trabajo...
- 49. Sa. ¿Cree usted que esta participación.....-(interrupción del maestro por ruido en la clase..)-** MAE1ESC1: siéntese m’ijo
- 50. Sa, ¿Cree usted que esta participación permiten la efectividad escolar? ¿Por qué?**
51. MAE1ESC1: por supuesto,
52. Sa. ¿por qué cree usted eso?
53. MAE1ESC1: porque, lo que yo le decía verdad, yo trato de dar lo mejor de mí acá en el aula para enseñar, pero el papá allá en casa no le dice que repase...explicándole a él (al niño) o revisando su cuaderno, definitivamente, esto se puede quedar en el olvido fácilmente verad...

54. Sa. Jajá.. ¿y en qué actividades han participado los papás en la escuela, que usted haya visto o que usted haya participado?
55. MAE1ESC1: Mire, yo no sé si estoy bien, pero las primeras actividades en que ellos participan, solamente a dejar a sus hijos, ¡todos! vienen a dejar a sus hijos acá, segundo: la actividad de brindar ayuda económica para celebrar eh, actividades acá, día del cariño, actos cívicos..
56. Sa. Jajá...
57. MAE1ESC1: ...y ellos vienen a ver los actos. Tres, con su presencia eeh, en la escuela para preguntar el rendimiento de sus hijos. Cuatro, viniendo a averiguar con el profesor, verdad, como se ha comportado su hijo, entregando las tareas a tiempo, ya que hay muchos que son analfabetas...
58. Sa. ¿padres de familia?
59. MAE1ESC1: ...entonces, dicen, “profe yo no sé leer”, al menos se toman la molestia de venir a hablar con el director, de un promedio de ocho a quince días, y esa es la participación pues...y el apoyo económico verdad, porque eso es lo que más falta les hace..
60. Sa. Es la última profe..
61. MAE1ESC1: Sí....
- 62. Sa. ¿Qué características considera usted que un maestro debe tomar en cuenta para que sus actividades dentro del aula sean efectivas?**
63. MAE1ESC1: pues para mí, una traer disposición del mismo maestro...
64. Sa. Jajá...
65. MAE1ESC1: ...porque si el maestro....trae disposición se le facilita que exponga su tema...dos, la paciencia, porque a veces hay que repetirle a los niños, verdad, no una, sino hasta tres o cuatro veces lo mismo, porque si no entendió; tres, **buscar otras palabras que quieran decir lo mismo**, porque a veces el niño no le entiende a uno lo que está dando, tiene que buscar uno sinónimos..... –(se escucha mucho ruido de los niños e interrumpe el maestro..)-
66. MAE1ESC1: ...perdón ¿cómo era la pregunta?
67. Sa. Características que debe tomar usted como maestro al momento de realizar sus actividades aquí dentro del aula...
68. MAE1ESC1: ..cuatro, la participación de los niños, es que eso me gusta a mi trabajar, donde...los niños participen. Cinco, motivarles con algún juego o motivarles con algún **nombramiento** de quién fue el mejor niños ese día...., porque por ejemplo hoy....ya mencioné a varios, mencioné a Fabián, a quién otro? Lilian, Había? Quién otro fue? Los que fueron mejores en el aula? Les estoy yo diciendo (realizó pregunta a los niños)....ah!! Héctor, les dije que, yo, habían otros niños en otros días y habían quedado reservados, verdad..
69. Sa. Ajá,
70. MAE1ESC1: ...entonces yo les dije que esperaba más de ellos, yo les dije de quién esperaba más hoy? –(le preguntó a los niños)- se ha quedado callado....Kimberly y de David verdad –(se escucha ruido de los niños en el audio)-, ...porque otros días han quedado como los mejores, les digo yo que le están poniendo ganas, le digo yo también.
71. Sa. Está bueno profe Douglas, muchas gracias, usted ya sabe que somos de aquí del Pueblo y gracias por su colaboración y disposición, es un trabajo que estoy terminando....-(se cortó la grabación del audio)-....

## ENTREVISTA 2. ENTR2-MA-ESC1



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y  
GESTIÓN EDUCATIVA  
TRABAJO DE GRADUACIÓN

ENTREVISTA  
SEMIESTRUCTURADA  
MAESTROS  
Código: ENTR2-MA-ESC1

Yo Samuel Neftalí Puac Méndez, estudiante del último semestre de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa, de la Universidad del Valle de Guatemala, como parte de mi trabajo de graduación, estoy realizando una investigación que se denomina: *Escuelas efectivas en contextos desfavorables*.

Este Instrumento tiene la finalidad de indagar acerca de las actividades que usted realiza en el aula y la relación escolar que existe con la comunidad educativa, las cuales influyen en la efectividad escolar. La información que usted brinde es estrictamente confidencial y únicamente es de utilidad para el estudio a realizarse.

### III. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la Escuela: Escuela Oficial Rural Mixta Los Ángeles

Lugar y fecha: Cantón Los Ángeles, San Felipe, Retalhuleu. 8 y 9 de febrero de 2012

#### Códigos:

**Sa.** = Entrevistador, Samuel Puac.

**MAE2ESC1**= Maestro entrevistado 2, de la Escuela 1, Zonia Odilia Coyoy Juárez.

1. Sa.: ¿Cuál es su nombre señor?
2. MAE2ESC1: mi nombre es Zonia Odilia Coyoy Juárez.
3. Sa. ¿Qué grado atiende este año?
4. MAE2ESC1: ...ahora estoy dando quinto grado
  
5. Sa. ¿Cuántos años de edad tiene señor Zonia?
6. MAE2ESC1: 42 años
7. Sa. ¿Cuál es su último grado académico señor?
8. MAE2ESC1: tengo un Profesorado en Educación Media de la Universidad Panamericana.
9. Sa. ¿Cuántos años de experiencia tiene como maestra de primaria?
10. MAE2ESC1: ...creo que tengo catorce años

#### PRÁCTICA ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

11. Sa. Señor Zonia, le haré otras preguntas de, usted puede ampliarse con toda libertad en la respuesta que proporcione.
12. MAE2ESC1: está bien..
  
13. Sa. ¿Cómo describiría usted a una escuela que trasciende con las actividades que realiza? ¿Por qué?

14. MAE2ESC1: Que participa e invita a participar en todas las actividades. Es una escuela que siempre busca actualizarse en lo que realiza.

15. Sa. jajá, ¿qué función tendría la actualización en lo que usted menciona?

16. MAE2ESC1:...eh..mire, cuando los maestros siempre buscan actualizarse...siempre se aprende algo nuevo...como por ejemplo a hacer mejor las evaluaciones, a poder manejar mejor los libros que tenemos en la clase con los alumnos y también a que en todas las actividades que nos invitan fuera de la escuela podemos participar y siempre nos hemos proyectado y hemos obtenido mucha aceptación de lo que hacemos acá en el Cantón –(Cantón Los Ángeles)- y también en el pueblo –(San Felipe, Retalhuleu)-.

**17. Sa. ¿Qué prácticas escolares considera usted que ayudan a que una escuela sea efectiva?**

18. MAE2ESC1: yo considero que algo muy importante es la preparación del maestro. Porque si el maestro está bien preparado...pues, se va a reflejar en las actividades que realice en el aula. Fíjese que aquí en la escuela nos gusta participar en muchas actividades y eso le hemos inculcado a los estudiantes a que participemos en todo lo que podamos, porque de ahí también ellos aprenden a desenvolverse y a relacionarse con otras personas.

19. Sa. Sí..., que bien

20. MAE2ESC1:...Si...también acá en la escuela se ha reflejado la participación de los estudiantes en las Olimpiadas de la Ciencia que desde hace varios años se ha estado participando y para eso los maestros tenemos que preparar bien a los niños, a veces fuera del horario de nuestro trabajo, pero nos gusta lo que hacemos. También hemos participado en declamación, oratoria y ha habido ganadores a niveles escolar y Municipal y eso hace que la escuela se vea muy bien.

**21. Sa. ¿Cuáles son las actividades que usted como maestro ha realizado en el aula que le han permitido mejorar el aprendizaje de los estudiantes?**

22. MAE2ESC1: acá en el aula se trata de trabajar lo mejor que podamos como maestros y algunas actividades han servido para mejorar el aprendizaje de los niños...ajá....

**23. Sa. Sí señor, ¿cómo cuáles?**

24. MAE2ESC1: ...mmm...por ejemplo, yo en el aula le he dado importancia en promover actividades como oratorias, declamación y que los estudiantes puedan practicar actividades de presentación ante el público para que ellos aprendan a cómo desenvolverse y he visto que la forma de actuar de los estudiantes se ha ido cambiando poco a poco y eso es bueno para ellos. También en clase se le dice que deben de trabajar sus tareas y que también es importante **que puedan trabajar en equipos** y has sido otra actividad que ha funcionado bastante, ya que hay niños que pueden más que otros y eso les ayuda a que en grupos se vayan “jalando” unos a otros –como se dice- verdad.

**25. Sa. ¿De qué forma y a quiénes ha incluido para el logro de estas actividades?**

26. MAE2ESC1: acá en la escuela se trata de invitar a los padres de familia, y quienes más participan son las madres de familia que siempre están al tanto de sus hijos y también se les invita a que participen por ejemplo en los actos cívicos cuando a nosotros –(a 5º. Grado)- nos toca organizarlo y se tiene que dar un tema o hacer actividades y entonces los papás apoyan siempre con lo económico para sus hijos.

**27. Sa. jajá, y ¿en qué otras actividades han participado otras personas?**

28. MAE2ESC1: mmmm...., como le decía a veces cuesta un poquito pero a nivel de escuela siempre se ha organizado actividades como de invitar a otras personas de fuera a que vengan a dar charlas o temas importantes para los niños y también para nosotros como maestros, y entonces han venido del Centro de salud, también la Policía –acá se refiere a la Policía Nacional Civil- a platicar con los estudiantes sobre los derechos y obligaciones de toda persona, también han venido de una empresa de una Hulera –se refiere a una empresa que procesa la leche que se deriva del árbol de hule- y los niños han participado en actividades que ellos proponen como concursos de oratoria y dibujo, donde los niños han ganado hasta Q 800.00 en efectivo lo cual les ha servido para comprar sus útiles, ropa y ha servido de mucho para estas familias y también se han motivado y eso ha ayudado a que **no falten a clases acá en la escuela.**

**29. Sa. ¿De qué forma cree usted que se debe involucrar a los padres de familia en las actividades que se realizan en la escuela?**

30. MAE2ESC1: uno como maestro debe hacer conciencia a los papás de los niños para que ellos también puedan apoyar lo que uno como maestro hace en la escuela. Yo cuando he invitado a los padres de familia a que participen a alguna actividad que se realiza en la escuela o en mi aula, lo que he hecho es darles a conocer las necesidades que pasan sus hijos en el aula, por ejemplo acá en esta aula hace falta la pared y se les ha dicho que deben apoyar a sus hijos y sí han apoyado y han venido a trabajar aún los días domingos.

**31. Sa. ¿Cree usted que esta participación, permiten la efectividad escolar? ¿Por qué?**

32. MAE2ESC1: Sí bastante, además de hacer que los hijos participen. Cuando los niños ven que sus papás están participando en las actividades de la escuela, eso les motiva y me han dicho “que se sienten bien cuando ven a sus papás colaborando en las actividades de la escuela” y eso refleja la preocupación para que los niños se sientan bien o por lo menos estén en un lugar agradable donde puedan recibir sus clases más o menos.

33. Sa. Entonces la participación si ayuda a la efectividad escolar?

34. MAE2ESC1: si, como le decía, cuando se trabaja de forma organizada y unidos, también esto es una motivación para los niños y también para uno como maestro y uno da lo mejor que puede en las clases y ayuda a que los niños aprendan más y tengan buenos resultados en sus tareas.

**35. Sa. ¿Qué características considera usted que un maestro debe tomar en cuenta para que sus actividades dentro del aula sean efectivas?**

36. MAE2ESC1: algo bien importante es que todo maestro debe considerar la parte económica, ya que en esta comunidad como en estos alrededores, viven familias muy pobres y no se les puede estar pidiendo apoyo de dinero para las actividades que se realizan en la escuela, entonces se debe planear otro tipo de actividades en las aulas como formas fáciles para trabajar con materiales de desechos. También todo maestro debe probar trabajar con grupos de estudiantes..

**37. Sa. Cómo así seño, grupos de estudiantes?**

38. MAE2ESC1: si, grupos de trabajo que se formen dentro del aula, dependiendo de las actividades que están realizando o las tareas donde se puede hacer, porque además no tenemos los libros suficientes para todos los niños, entonces hacemos grupos de trabajo donde los niños realizan sus tareas colaborando todos juntos, aunque hay algunos que no dejan trabajar, pero conforme pasan los días se van acostumbrando y ellos mismos se ayudan y trabajan muchas veces en el mismo ritmo. Porque como le decía no se puede exigir a que compren materiales o libros. Yo en el aula les he puesto actividades a los niños para que investiguen y ellos recaban información con sus papás o vecinos de la comunidad que también es otro tipo de tareas que realizo con ellos, además yo siempre les he traído otros libros o copias para que ellos tengan como trabajar.

39. Sa. muy interesante, seño Zonia, quiero agradecerle su colaboración con esta entrevista y sé que ustedes como maestros realizan lo que esté a su alcance y eso es de admirar...-(interrumpe)-

40. MAE2ESC1: ...yo también le digo que me dio gusto compartir esto con usted, porque a veces uno lo quiere compartir que como maestros estamos trabajando como Dios nos puede ayudar ya que hace falta muchas cosas para estar mejores en la escuela...pero ahí vamos saliendo.

41. Sa. Gracias, seño nos seguimos viendo,..

42. MAE2ESC1: está bien....

### ENTREVISTA 3. ENTR3-MA-ESC1



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y  
GESTIÓN EDUCATIVA  
TRABAJO DE GRADUACIÓN

ENTREVISTA  
SEMIESTRUCTURADA  
MAESTROS  
Código: ENTR3-MA-SC1

Yo Samuel Neftalí Puac Méndez, estudiante del último semestre de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa, de la Universidad del Valle de Guatemala, como parte de mi trabajo de graduación, estoy realizando una investigación que se denomina: *Escuelas efectivas en contextos desfavorables*.

Este Instrumento tiene la finalidad de indagar acerca de las actividades que usted realiza en el aula y la relación escolar que existe con la comunidad educativa, las cuales influyen en la efectividad escolar. La información que usted brinde es estrictamente confidencial y únicamente es de utilidad para el estudio a realizarse.

Nombre de la Escuela: Escuela Oficial Rural Mixta Los Ángeles  
Lugar y fecha: Cantón Los Ángeles, San Felipe, Retalhuleu. 8 y 9 de febrero de 2012

**Códigos:**

Sa. = Entrevistador, Samuel Puac.

MAE3ESC1= Maestro de escuela 1, Efrén Victorino Monzón Pérez.

**IV. INFORMACIÓN GENERAL**

1. Sa. ¿Cuál es su nombre profe?
2. MAE3ESC1: Mi nombre es Efrén Victorino Monzón Pérez
3. Sa. ¿Cuántos años de edad tiene profe?
4. MAE3ESC1: de edad?
5. Sa. Sí, ¿cuántos años de edad tiene?
6. MAE3ESC1: ah, tengo 59 años.
7. Sa. ¿Cuál es su último grado académico?
8. MAE3ESC1: soy Maestro de Educación Primaria, sólo...
  
9. Sa. ¿Qué grado está impartiendo este año?
10. MAE3ESC1: Este año estoy dando tercero primaria.
  
11. Sa. ¿Cuántos años de experiencia como maestro de primaria tiene actualmente?
12. MAE3ESC1: Tengo 19 años de estar trabajando, pero acá tengo 14 años, pero tengo 19 años de estar laborando, pero fíjese que...un paréntesis ahí...
13. Sa. No, no tenga pena...
14. MAE3ESC1: ....uno quiera o no, uno tiene que comprobarse si está capacitado, cuando se mete a esto, a este asunto de docencia, tiene uno que estar capacitado, para dar todos los grados, y para mí el grado más duro es primer grado, entonces yo que daba segundo, tercero y cuarto allá (se refiere a otro centro educativo) y así estuve, y el director me decía, mire, dé primero, no todavía no, todavía no, "no me siento capaz" "aún no estoy bien", por eso le digo, pasaron los años, y hace 14 años que yo empecé a agarrar experiencia, un poco nada más le digo, verdad.

**PRÁCTICA ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

**Sa. A continuación le haré algunas preguntas, usted puede ampliarse con toda libertad en la respuesta que proporcione.**

15. **Sa. ¿Cómo describiría usted a una escuela que trasciende con las actividades que realiza? ¿Por qué?**
16. MAE3ESC1: esto es, eeeh, usted lo va, lo va a resumir verdad,
17. Sa. Sí, no tenga pena,
18. MAE3ESC1: ...este, eh..., yo siento que es el "valor que uno le da a su trabajo" verdad, el valor para que uno pueda actualizarse, verdad. O sea que, para mí es bueno actualizarse y es bueno ver de lo anterior, verdad...
19. Sa. Jajá,

20. MAE3ESC1: ...es una mezcla que uno tiene que hacer, ya...entonces el actualizarse es muy bueno también..., a mí me gusta esto, no se mete uno de uno junto, o sea me estoy refiriendo a lo anterior verdad...me gusta hacer cambios, para poder uno desenvolverse y darle a los niños la facilidad y a comprometerse con la patria..., yo la describo, usted sabe que todo desarrollo, tiene, como le dijera yo, como le podría decir eso, tiene, tiene...tiene su bastante y tiene su poco....-así a ver póngale así---
21. Sa. Jajá,
22. MAE3ESC1: ...y lo que no tiene desarrollo me imagino que tiene que ser igual, el desarrollo, póngale, orita estaba viendo yo, eso del proceso que está dando de lo que es eh, las máquinas, las computadoras, se está quedando todo lo mecanizado, porque cuesta más verdad..
23. Sa. Jajá..
24. MAE3ESC1: ...entonces, eso tiene su proceso, verdad, tiene su “pro y en contra verdad, todo es así”, póngale que orita, todo está actualizado, y por eso se votan árboles y es desarrollo, y por eso se necesita que usted vaya a votar árboles, quitar lo natural para poder poner lo otro verdad...
25. Sa. Entonces usted, considera que una escuela siempre debe actualizarse?
26. MAE3ESC1: sí, tiene que estar actualizada y como le digo, tomar parte pues de lo anterior, sí. En síntesis.
27. MAE3ESC1. Es la escuela que posee el valor agregado que se le al trabajo. Además es la escuela con actualización. Sabe combinar los procesos antiguos con los actuales de tal forma que pueda desenvolverse y comprometerse con la Patria. Tomando en cuenta que todo desarrollo tiene altas y bajas. Toma parte de lo que ya es conocido para mejorar lo actual.
28. **Sa. ¿Qué prácticas escolares considera usted que ayudan a que una escuela sea efectiva?**
29. MAE3ESC1: ...este....
30. **Sa. ¿Qué actividades dentro de la misma escuela considera usted a que ayudan a que una escuela sea efectiva?**
31. MAE3ESC1: fíjese usted, que uno
32. ...-(interrupción de niños)—
33. MAE3ESC1: ...por favor...más respeto... -(se avoca a los niños en el aula)-
34. MAE3ESC1: ..uno debe proyectarse a futuro, más que todo verdad, porque si no miramos el futuro no estamos viendo nada, estamos viendo el presenta nada más, y las actividades pues, usted sabe que, si estamos con lo del pasado, no vemos desarrollo, pero si miramos ante el futuro, pues vamos viendo muy buenos caminos distintos, “yo soy muy futurista”, me gusta ver el futuro siempre y el presente. Es lo que tenemos que ver pues el desarrollo en forma, en forma actualizada y futurista.
35. Profesor Efrén Monzón:
36. La escuela debe proyectarse a futuro. Actualizarse en el proceso para tener mejores resultados en el futuro y aprender del presente.

37. Sa. **¿Cuáles son las actividades que usted como maestro ha realizado en el aula que le han permitido mejorar el aprendizaje de los estudiantes?**
38. Sa. **¿Cuáles cree usted que le hayan funcionado más dentro del aula, como maestro?**
39. MAE3ESC1: mire, fijese que yo he dado solo primer grado, primer grado, orita estoy trabajando con el segundo en tercero y, y...yo pienso que una de las actividades que yo he hecho en primer grado, solo he dado primero, es que si el alumno lee en una forma algo extraña para mi, ...(interrupción de los niños, ruido en el aula)...fijese que yo en primer grado lo que he hecho este darle sonidos, sonidos, golpes para que ellos vayan distinguiendo que es un sonido de una letra, y un golpe de una letra, y que es un sonido de una letra, eh, luego que ellos ya tienen los sonidos, ya vamos *–(excesivo ruido que se escucha al fondo del audio)–*...en las combinaciones de los sonidos de letras, eh...ellos al leer uno tiene que detectar si le están dando el sonido a cada letra a cada sílaba, en primer grado tengo mucha experiencia pienso yo...
40. Sa. ¿Ah, sí?
41. MAE3ESC1: si, a Dios gracias, en primer año que tuve me costó un poco, allá en Versalles, tenía 70 y ganaron 52, se retiraron casi 20 porque no cabían en mi aula usted, y de ahí pues ya seguí dando primero, pero ya, allá di medio, mes y medio di allá clases, antes de venirme para acá, y ya aquí ya solo primero..
42. Sa. ¿y ahora qué grado tiene?
43. MAE3ESC1: tercer grado...
44. Sa. ¿y acá en tercer grado, algo que le haya funcionado, algo que le haya parecido que le haya gustado a los estudiantes?
45. MAE3ESC1: pues mire aquí ***lo que les gusta más es matemática usted, les gusta los números, los juegos...los juegos matemáticos, las adivinanzas en matemáticas...***
46. Sa. En las actividades que hace?
47. MAE3ESC1: sí, adivinanzas, eh...los refranes que yo me pongo a trabajar con ellos, el diccionario que les pongo palabras ahí bastantes, para que ellos vayan, les vaya motivando a ordenarse, sí...
48. Profesor Efrén Monzón
49. Mi experiencia mayor con alumnos de primer grado primaria ha sido bastante tiempo y considero que cuando el estudiante lee de forma extraña, hay que recalcar los sonidos en primer grado. Detectar las debilidades. Es mejor trabajar con pocos estudiantes. Prácticas y juegos en el área de matemática, adivinanzas, diccionarios, frases, además de la motivación. Etc.

50. **Sa. ¿De qué forma y a quiénes ha incluido para el logro de estas actividades? Será que ha incluido a otros maestros..., al director?**
51. MAE3ESC1: mire, aquí al que incluyo más es al, es al director pues, uno necesita estar bajo la dirección de ellos, la orientación, ellos son los jefes que tenemos a la mano...ahora cuando estaba Nando usted *–(se refiere al director de la escuela)–* le iba a consultar verdad, usted sabe que si uno no consulta uno está mal, “uno es un sabelotodo” y no debe ser así...
52. Sa. Si pues....
53. MAE3ESC1: ...entonces uno debe de consultar siempre, eso es lo que les digo a los niños, que cuando ellos necesiten algo, ¡pregunten!, aunque no se a mí, a sus papás pero que pregunten, **“si no llegan a ser preguntones, no llegan a ser sabios les digo yo”** ...
54. Profesor Efrén Monzón.
55. Yo he invitado al director de esta escuela para que me brinde orientación constante. También a otros maestros para que den charlas sobre valores morales.
56. Orientación de papás en las tareas que el estudiante lleva a la casa, también los estudiantes han realizado tareas de censo, donde deben de censar a su familia completa con características que se han abordado en el salón de clases.
57. Sa. ¿Alguna vez, eh, han participado los papás en alguna actividad que usted ha realizado? O alguna otra persona de fuera o algo así?
58. MAE3ESC1: fíjese que por el momento, estamos comenzando, no hemos tenido el privilegio de hacerlo..
59. Sa. ¿y en años anteriores?
60. MAE3ESC1: ...años anteriores, póngale a dar pláticas, nada más..., pláticas..
61. Sa. ¿quiénes?
62. MAE3ESC1: ¿qué manda?
63. Sa. ¿cómo quienes han venido a dar pláticas?
64. MAE3ESC1: póngale, aquí a la escuela han venido muchos, específicamente por mí, vino otro maestro, si...a dar pláticas, eh, valores, eh, ahora a los papás pues se les manda unos “laboratorios” para que ellos lo contesten por medio de ellos, para que, o sea que, ellos son los **censadores** (refiriéndose a los alumnos)...
65. **Sa. ¿De qué forma cree usted que se debe involucrar a los padres de familia en las actividades que se realizan en la escuela?**
66. Sa. Alguna forma que usted cree, que ellos deben de participar...
67. MAE3ESC1: ellos están aquí mire, como colaboradores, orientadores de ellos (refiriéndose a los alumnos) en la casa verdad...
68. Sa. jajá...
69. MAE3ESC1: ...así pues, como le digo, **ellos (los padres de familia) ellos nos sirven de apoyo, de apoyo**, en sus hijos en los deberes, ellos (los padres de familia) trabajan con ellos (los estudiantes) en la tarde y nosotros (los maestros) trabajamos con ellos (los estudiantes) en las mañanas....

70. Profesor Efrén Monzón.
71. Como colaboradores, orientadores de ellos en la casa, además se convierten los padres de familia en colaboradores para orientar otro tipo de actividades a sus hijos.
72. **Sa. ¿Cree usted que esta participación, permiten la efectividad escolar? ¿Por qué?**
73. MAE3ESC1: fíjese que los papás *–(ruido en el audio que no permite identificar una frase minuto 12:43)-* fíjese que la experiencia, el estudio que uno tiene y la experiencia vale un poco, más que todo creo, entonces esa experiencia que uno le va transmitiendo a los hijos, los hijos tienen...fíjese que una vez, alguna vez les puse que me averiguaran *tal asunto del Cantón*, y como los papás sabe, cómo le comento, cuándo se empezó los caminos a componer, entonces los papás saben todo de esa rama, y les contaron a ellos verdad y “que si” **más o menos ellos son parte informativa de aquí del cantón y de la escuela también verdad**, pero es muy bueno también, yo los respeto, no es que no sirvan para nada, verdad.
74. Sa. ¿O sea que si permiten a que estas actividades e puedan mejorar, verdad?
75. MAE3ESC1: Se pueden mejorar algunas actividades, si porque hay algunos que están “empapados en algo”, aunque esta vez no porque, nosotros *celebramos los lunes Cívicos*, y vinieron dos papás aquí y les dijimos si ellos podían hablar de Valores, y qué es eso me dijeron, y le empecé a contar, ¡está bueno profe! (le respondió el papá)...y mire que pasó, con el tiempo, llegó a la casa (el papá) y “fíjese que no sé, pero no me animo a decir” (le comunicó el papá al profesor) fíjese en público, se me olvida todo *–me dijo-*, ahí valla pues no tenga pena, le dije (el profesor al papá que se arrepintió), ahí va a pasar otro padre de familia, para que los niños pues, para que expongan, y así...entonces sí, ellos son parte importante..
76. Sa. Aportan en algo....
77. MAE3ESC1: Sí, ellos son parte importante de la escuela.....
78. Profesor Efrén Monzón.
79. Los papás tienen experiencia y vale, la cual se transmite lo cual es muy importante. Parte alternativo para mejorar, hay algunos que saben de algún tema en específico y es acá cuando se les invita a participar y que convivan con los niños.
80. **Sa. ¿Qué características...**
81. **Sa. es la última profe..**
82. MAE3ESC1: ya me está temblando la boca *–(broma)-... -(risas)-....*
83. Sa. ¿Qué características, **considera usted que un maestro debe tomar en cuenta para que sus actividades dentro del aula sean efectivas?**
84. MAE3ESC1: este...
85. Sa. usted como maestro...
86. MAE3ESC1: ..ajá...-(se queda pensando)-, yo les pongo a ellos ejemplos, “yo tuve un maestro les dije” *–(a sus estudiantes)-* yo estaba como oyente, el Señor era un gordo, se llamaba Antonio Castellanos, pero mire el señor tomaba al niño de los brazos y lo levantaba así *–(hace mímicas como que si*

levantara a un niño de los brazos)-... y eso nos asustaba, entonces yo les digo, nosotros no debemos poner esa parte mala, tenemos que mostrar esa parte mala, tenemos que mostrar que podemos hacer las cosas mejores, ser un poco tolerantes, ya? Con ellos, ser conscientes de que el niños, pues es un niño, **el juego que les importa más, y por medio de juegos tiene uno – (de maestro)- que darles a conocer lo que uno quiere, los conocimientos a través de los juegos, tiene uno “que volverse niño”...**

87. Sa. gracias profe, por su...
88. MAE3ESC1: -(interrumpe)- ..no tenga pena...
89. Sa. ..por su colaboración, acá voy a estar en la escuela....
90. MAE3ESC1: ..ya sabe...
91. Sa. su nombre me decía profe...
92. MAE3ESC1: Efrén Victorino Monzón Pérez....
93. Sa. Gracias.....
94. MAE3ESC1. Dar muchos ejemplos en los temas que van compartiendo con los estudiantes.
95. Ser mediadores con los estudiantes, tolerantes. Los conocimientos mediante juegos, tiene que volverse niño el maestro.

## ENTREVISTA 4. ENTR1-MA-ESC2



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA  
TRABAJO DE GRADUACIÓN

ENTREVISTA  
SEMIESTRUCTURADA  
MAESTROS  
Código: ENTR1-MA-ESC2

Yo Samuel Neftalí Puac Méndez, estudiante del último semestre de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa, de la Universidad del Valle de Guatemala, como parte de mi trabajo de graduación, estoy realizando una investigación que se denomina: *Escuelas efectivas en contextos desfavorables*.

Este Instrumento tiene la finalidad de indagar acerca de las actividades que usted realiza en el aula y la relación escolar que existe con la comunidad educativa, las cuales influyen en la efectividad escolar. La información que usted brinde es estrictamente confidencial y únicamente es de utilidad para el estudio a realizarse.

Nombre de la Escuela: Escuela Oficial Rural Mixta Tierra Colorada

Lugar y fecha: Cantón Tierra Colorada, San Felipe, Retalhuleu. 13, 15 y 16 de febrero de 2012

### Códigos:

Sa. = Entrevistador, Samuel Puac.

MAE1ESC2= Maestro de escuela 2, Ilda Pereira.

## V. INFORMACIÓN GENERAL

1. Sa.: ¿Cuál es su nombre seño?
2. MAE1ESC2: Me llamo Ilda Pereira.
3. Sa. ¿Qué grado atiende este año?
4. MAE1ESC2: Este año estoy dando tercero primaria.
  
5. Sa. ¿Cuántos años de edad tiene seño?
6. MAE1ESC2: Tengo 24 años de edad
7. Sa. ¿Cuál es su último grado académico profe?
8. MAE1ESC2: ...eeeh, pues solo soy Maestra de Educación Primaria..
9. Sa. ¿Cuántos años de experiencia tiene como maestro de primaria?
10. MAE1ESC2: ...mmm, con este año son 5 que tengo de dar clases
11. .

## PRÁCTICA ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

**12. Sa. A continuación le haré otras preguntas, usted puede ampliarse con toda libertad en la respuesta que proporcione.**

13. MAE1ESC2: Está bien profe, a ver que podemos contestar ...-(se sonríe)-.....

**14. Sa. ¿Cómo describiría usted a una escuela que trasciende con las actividades que realiza? ¿Por qué?**

15. MAE1ESC2: Mire, una buena escuela ya que se miraría el rendimiento a beneficio de todo el alumnado y personal.

16. Sa. ¿Por qué cree usted?

17. MAE1ESC2: mmmm, ya que los estudiantes son parte fundamental del proceso educativo, y los maestros parte importante ya que somos quienes entregamos las actividades a los estudiantes y proponemos las tareas y se va evaluando el proceso, entonces se podría evidenciar el rendimiento a través de todas las actividades que realicemos porque siempre se ven los resultados, especialmente las que hacemos en el aula y que los niños van obtener ese resultado en los trabajos que les dejamos, en las evaluaciones que realizamos a cada bimestre o en cada parcial que trabajamos con ellos, es decir los resultados se ven en cualquier actividad.

**18. Sa. ¿Qué prácticas escolares considera usted que ayudan a que una escuela sea efectiva?**

19. MAE1ESC2: En mi clase se realizan muchas actividades de acuerdo a las guías o textos que utilizo, pero para mantener la motivación a los estudiantes se practican juegos.

20. Sa. En estos últimos años que ha dado clases en esta escuela, qué actividades ha implementado conforme a las guías que utiliza en clase?

21. MAE1ESC2: dependiendo de las guías que uso, porque como se tienen algunas guías para algunas áreas de matemática, lenguaje y para las otras áreas se tienen algunos libros que hemos comprado y otros que nos han dado de parte de la supervisión de acá, pero siempre les propongo actividades como hacer manualidades con materiales de acá de la comunidad, a veces ellos realizan preguntas a otros maestros de acá de la escuela, presentamos algunas actividades como poemas, cantos ante los demás niños de la escuela y acá dentro del aula siempre les digo que tenemos que juntar en un solo lugar todo lo

que cada uno va haciendo durante el bimestre y al final lo revisamos y eso vale “puntos” para ellos, pues eso les ha gustado y también veo que se mejora lo que hacemos.

**22. Sa. ¿Cuáles son las actividades que usted como maestro ha realizado en el aula que le han permitido mejorar el aprendizaje de los estudiantes?**

23. MAE1ESC2: En clase con los niños se realizan muchas actividades y uno como maestro se da cuenta para empezar cuáles les gusta a ellos y cuáles no, pero entre todo lo que hacemos hay algunas que ayudan a que los estudiantes aprendan más. Por ejemplo en mi clase las que han sido funcionales son las siguientes: Por medio de juegos, de dibujos –que ellos elaboran pero yo los siempre los veo- y los materiales que elaboro para mejorar las actividades, además de los textos escolares.

24. Sa. ¿Qué materiales ha elaborado usted para sus actividades?

25. MAE1ESC2: -(piensa...un momento)- ....fíjese que siempre utilizo carteles en clase, juntamente a los niños hemos elaborado materiales para hacer “conteos” y algunos materiales para realizar algunos juegos, casi esos son los que más hemos hecho.

26. Sa. Gracias señor.

**27. Sa. ¿De qué forma y a quiénes ha incluido para el logro de estas actividades?**

28. MAE1ESC2: hay algunas actividades en que las trabajamos solo con mis estudiantes...pero hay otras en que para realizar algunos materiales como carteles o algún material para juegos los papás nos han apoyado bastante, es decir, que en las actividades realizadas he incluido a los padres, alumnos y también han participado otros maestros de la misma escuela.

29. Sa. Cuénteme ¿En qué han participado otros maestros en sus actividades?

30. ¡Ah! si, acá en la escuela siempre hemos colaborado cuando otros compañeros maestros necesitan que les ayudemos, y en mi aula también ellos han ayudado a realizar trabajos de manualidades con mis estudiantes, hay ayudado a preparar actividades en donde participarán los padres de familia. También los demás compañeros han participado en algunas actividades en mi clase, cuando sus niños han realizado alguna presentación de alguna dramatización o presentación de algún acto, invitación para actos cívicos, casi siempre lo hacen, eso,...eso..hemos hecho...profe.

31. Sa. Gracias señor.

**32. Sa. ¿De qué forma cree usted que se debe involucrar a los padres de familia en las actividades que se realizan en la escuela?**

33. MAE1ESC2: ..Pues yo, a los padres de familia los tomo en cuenta casi todas las actividades que realizo, ya que ellos deben de estar sabidos de lo que la escuela realiza y también pueden colaborar o dar sus puntos de vista para mejorar. Aunque uno como maestro sabe que es lo más adecuado para los estudiantes de acuerdo al contexto donde nos desenvolvemos. Como le decía acá participan algunos padres de familia, pero más lo hacen las mamás, pero se les invita y vienen, más cuando hay sesiones y se entregan “tarjetas de

calificaciones” ellos vienen pues quieren saber cómo han avanzado sus hijos acá en la escuela. También las señoras me han visitado para preguntarme el comportamiento de sus hijos y para preguntar cómo les ha ido en los cursos, pues no vienen todas pero si se preocupan por sus hijos.

**34. Sa. ¿Cree usted que esta participación, permite la efectividad escolar? ¿Por qué?**

35. MAE1ESC2: Sí yo considero que sí, porque cuando los padres participan se da un mejor rendimiento y es fundamental el apoyo para la escuela en las actividades que se realizan, lo cual fortalece la armonía entre maestros, directora y el resto de la comunidad. Además ellos siempre están pendientes de la entrega de notas de los exámenes y eso también ha permitido que los estudiantes pongan más empeño en lo que hace, y por supuesto el trabajo que realizamos como maestros es importante para lograrlo.

**36. Sa. ¿Qué características considera usted que un maestro debe tomar en cuenta para que sus actividades dentro del aula sean efectivas?**

37. MAE1ESC2: Yo creo que lo más importante es que el maestro debe ser motivador, creativo, participativo, social, responsable, y muchas más.

38. Sa. ¿por qué?

39. MAE1ESC2: ....a porque cuando el maestro es el que empieza a cumplir, a hacer las actividades un poco diferentes es cuando el estudiante se da cuenta y se interesa más en la clase o en las tareas que tienen que hacer en clase. Otra cosa que se me había olvidado es que el maestro debe buscar siempre en actualizarse en todo lo que hace, porque las cosas cambian siempre y eso nos servirá mucho para poder planificar o para poder evaluar a los estudiantes, bueno, yo pienso que eso es lo que pretendo yo para que mis clases salga bien y también los estudiantes.

40. Sa. Señor, muchísimas gracias por su tiempo y colaboración conmigo

41. MAE1ESC2: Está bien, no tenga pena...ahí estamos

## ENTREVISTA 5. ENTR2-MA-ESC2



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA  
TRABAJO DE GRADUACIÓN

ENTREVISTA  
SEMIESTRUCTURADA  
MAESTROS  
Código: ENTR2-MA-ESC2

Yo Samuel Neftalí Puac Méndez, estudiante del último semestre de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa, de la Universidad del Valle de Guatemala, como parte de mi trabajo de graduación, estoy realizando una investigación que se denomina: *Escuelas efectivas en contextos desfavorables*.

Este Instrumento tiene la finalidad de indagar acerca de las actividades que usted realiza en el aula y la relación escolar que existe con la comunidad educativa, las cuales influyen en la efectividad escolar. La información que usted brinde es estrictamente confidencial y únicamente es de utilidad para el estudio a realizarse.

Nombre de la Escuela: Escuela Oficial Rural Mixta Tierra Colorada

Lugar y fecha: Cantón Tierra Colorada, San Felipe, Retalhuleu. 13, 15 y 16 de febrero de 2012

**Códigos:**

Sa. = Entrevistador, Samuel Puac.

MAE1ESC2= Maestro de escuela 2, Saira Mérida.

**VI. INFORMACIÓN GENERAL**

1. Sa. ¿Cuál es su nombre seño?
2. MAE2ESC2: Saira Mérida, para servirle..
3. Sa. Gracias seño, igualmente....
4. Sa. ¿Qué grado atiende este año seño?
5. MAE2ESC2: segundo grado primaria....
  
6. Sa. ¿Cuántos años de edad tiene seño?
7. MAE2ESC2: Mi edad es 26 años
8. Sa. ¿Cuál es su último grado académico seño?
9. MAE2ESC2: ...Maestra de Primaria, ahí me quedé por el momento
10. Sa. ¿Cuántos años de experiencia tiene como maestro de primaria?
11. MAE2ESC2: ...tengo 7 años de experiencia

**12. PRÁCTICA ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

**13. Sa. A continuación le haré otras preguntas, usted puede ampliarse con toda libertad en la respuesta que proporcione.**

14. MAE2ESC2: con mucho gusto profe

**15. Sa. ¿Cómo describiría usted a una escuela que trasciende con las actividades que realiza? ¿Por qué?**

16. MAE2ESC2: Una escuela siempre ha sido, es y será la misma o tradicional, con la salvedad que solo hay oportunidades para compartir con calidad y no con cantidad o sea, cualitativamente y no cuantitativamente. Porque es falso que hay escuelas del futuro. Esto es falso y no puedo enumerar limitaciones.

**17. Sa. ¿Qué prácticas escolares considera usted que ayudan a que una escuela sea efectiva?**

18. MAE2ESC2: Pues últimamente no hemos muchas actividades, tal vez no sean prácticas, sino principios y valores con que las escuelas deben trabajar e inculcar en todo sentido.

19. Sa. ¿Podría explicarme seño, cómo lo hace?

20. MAE2ESC2: Logrando buenos hábitos con los educandos y no buscamos el fin de conocer el efecto de la escuela sino del bien humano, es decir la relación educando-educador que es primordial.

**21. Sa. ¿Cuáles son las actividades que usted como maestra ha realizado en el aula que le han permitido mejorar el aprendizaje de los estudiantes?**

22. MAE2ESC2: El amor y respeto, con la participación de todos los niños y niñas, tomando en cuenta su participación con afecto.

23. Sa. ¿Qué actividades han hecho para llevar a cabo lo que me ha dicho?

24. MAE2ESC2: ...especialmente cuando empezamos las clases a cada día les hablo que este nuevo día será para hacer mejor las cosas y que ellos –(se refiere a los niños)- se deben respetar y deben participar en lo que haremos en clase y ellos lo hacen. Gracias a Dios he logrado que ellos siempre participen y hagan sus tareas usando algún material que hemos comprado como libros, algunas mantas, algunos juegos también, y los carteles que funcionan bastante con los niños.

**25. Sa. ¿De qué forma y a quiénes ha incluido para el logro de estas actividades?**

26. MAE2ESC2: acá casi siempre con la directora hemos platicado que en las familias de la comunidad se han perdido los valores que se deben vivir en familia y en clase trato de ir inculcando el amor fraternal, incluyendo a madres de familia en actividades culturales y cuando existe la oportunidad, también gestiono charlas dirigidas.

27. Sa. ¿Charlas dirigidas? ¿Puede explicarme por favor señó?

28. Si he solicitado al centro de salud para que vengan a la clase a dar charlas sobre la prevención de enfermedades...

29. Sa. ajá...

30. MAE2ESC2: ..también sobre pláticas sobre el medio ambiente, mejor dicho de cómo cuidarlo, especialmente el agua..., y también alguna vez ha venido un agente de la "PNC" a dar charlas a los niños de cómo prevenir las "malas juntas" de cómo prevenir la violencia y qué hacer si ellos son víctimas de algún peligro en la calle y eso ha ayudado bastante a que los niños se sientan con más cuidado, porque acá en la comunidad hay niños que caminan solos o acompañados por otros niños pero son pequeños en los caminos muy solos hacia sus casas.

31. Sa. si, claro..

**32. Sa. ¿De qué forma cree usted que se debe involucrar a los padres de familia en las actividades que se realizan en la escuela?**

33. MAE2ESC2: Al padre de familia desde todo momento del hecho educativo se le ha involucrado, porque es el ente principal, pero siempre y cuando no descuidar las funciones, obligaciones y derechos del maestro.

**34. Sa. Según lo que menciona usted, ¿En qué momento han participado ellos en las actividades que usted realiza?**

35. MAE2ESC2: en mi clase algunas veces, cuando los invito a alguna presentación que hemos preparado con los niños sobre algún tema o dramatización, también cuando tengo que comunicarles que algunos niños no han rendido muy bien en sus tareas, o que no están haciendo sus tareas, entonces ellos vienen y les hablo y pregunto si ellos tal vez no les revisan las tareas o algo así y ellos también se

han comprometido a que les recordarán a sus hijos o pondrán a los hermanos más grandes –(de los niños)- a que revisen las tareas y los ayuden....(hace una pausa)....pero al final de todo, fíjese que es muy satisfactorio y bonito que ellos –(se refiere a los padres de familia)- se preocupen por sus hijos, también han venido a los actos cívicos y a la entrega de tarjetas –(notas de evaluaciones)- que es donde más papás vienen a las sesiones, y cuando se trata de organizar las compras de los alimentos y útiles para los niños.

**36. Sa. ¿Cree usted que esta participación, permite la efectividad escolar? ¿Por qué?**

37. MAE2ESC2: La efectividad de la educación depende en sí de las *oportunidades de cada educando y las limitaciones también de cada uno. Evaluando fortalezas y debilidades*. Porque solo con vocación y conciencia humana se logran los objetivos.

38. Sa. ¿Qué fortalezas considera usted que se tiene acá en la escuela para entregar una educación de calidad?

39. MAE2ESC2: ...mmm me la puso difícil ... (sonríe)... pero creo que acá en nuestro contexto rural en que nos desenvolvemos hay muchas limitaciones como la falta de recursos y todo lo que hace falta en la escuela, pero tenemos una gran fortaleza que es la voluntad y la unión que tenemos acá con las compañeras maestras y el seño porque sólo un hombre hay como maestro ..(sonríe)..., pero como le digo que acá lo que nos ha ayudado mucho es que la directora busca la forma para mejorar en lo que hacemos y nosotros también la apoyamos, porque al final lo que se quiere es que los niños salgan bien preparado y es por eso que como escuela hemos participado en muchas actividades a nivel departamental y gracias a Dios y a nuestro esfuerzo los niños han obtenido los primeros lugares, por ejemplo en Matemática en las Olimpiadas de la ciencia del año pasado, donde esta escuelita se trajo el primer lugar y eso es de orgullo para nosotros y siempre hemos estado al pendiente de las evaluaciones que manda el Ministerio de Educación y de averiguar cómo hemos salido en esa prueba, pero como no nos evalúan todos los años, pero nos hemos enterado que en la última hemos salido muy bien, y así vamos caminando acá en esta escuela.

40. Sa. Gracias seño, ya vio no estuvo difícil..

41. MAE2ESC2: ... (sonríe)... Pues me costó un poquito... (sonríe)...

**42. Sa. ¿Qué características considera usted que un maestro debe tomar en cuenta para que sus actividades dentro del aula sean efectivas?**

43. MAE2ESC2: Creo que todo maestro debe demostrar en la escuela y en su aula el liderazgo y ser amigable. Pero partiendo de la efectividad pedagógica que conlleve a la realidad humana.

44. Sa. Muy interesante seño, pero ¿me podría explicar a qué se refiere cuando dice Liderazgo y efectividad pedagógica?

45. MAE2ESC2: ....este.....-(se queda pensando)- ....este, creo que.....el liderazgo del maestro debe estar para mejorar su forma de dar clases, para motivar en la clase, para hacer que los papás participen a las actividades, ...creo yo....

46. Sa. Ajá...

47. MAE2ESC2: ...ahora...este...con lo otro –(se refiere a efectividad pedagógica)- quiero decir que en todo lo que el maestro hace como planificar, como dar sus clases,.....-(se queda pensando)-..., digo..en la forma en que va dar sus temas

en el aula, también cómo va a evaluar, y qué debe de hacer con los estudiantes que siempre se quedan atrás y que necesitan más apoyo, también buscar siempre el apoyo de la directora o de otra persona...pues para mejorar, verdad....digo que solo eso...-(sonríe)-

48. Sa. ok, muchas gracias señor por su colaboración, en serio muchas gracias por su tiempo....

49. MAE2ESC2: ....está bien señor, aunque hoy si me hizo pensar y recordar...(sonríe)...pero acá estamos para servirle...no tenga pena...

50. Sa. Muchas gracias.....

## ENTREVISTA 6. ENTR-DIR1



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA  
TRABAJO DE GRADUACIÓN

**ENTREVISTA  
SEMIESTRUCTURADA  
DIRECTOR ESCOLAR  
Código: ENTR-DIR1**

Yo Samuel Neftalí Puac Méndez, estudiante del último semestre de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa, de la Universidad del Valle de Guatemala, como parte de mi trabajo de graduación, estoy realizando una investigación que se denomina: *Escuelas efectivas en contextos desfavorables*.

Este Instrumento guía, tiene la finalidad de indagar desde su perspectiva como Director escolar, las actividades de gestión escolar, con la participación de padres de familia y otros vínculos con la comunidad educativa, los cuales influyen en la efectividad escolar. La información que usted brinde es estrictamente confidencial y únicamente es de utilidad para el estudio a realizarse.

### Códigos:

**ENTR-DIR1** = Entrevista semiestructurada a director escolar 1

**SA.** = Entrevistador Samuel Puac.

**DIRFER** = Fernando Batres. Director escolar.

Nombre del establecimiento: **Escuela Oficial Rural Mixta Los Ángeles**

Municipio:	<b>San Felipe</b>	05	Departamento:	<b>Retalhuleu</b>	11	Código	
------------	-------------------	----	---------------	-------------------	----	--------	--

Area: Rural Tipo de escuela: Monolingüe

Sexo del director: Masculino

1. SA. ¿Cuál es su nombre profesor?
2. DIRFER Fernando Batres
3. SA. ¿Es director con grado?
4. DIRFER Actualmente no
5. SA. ¿Cuál es su idioma materno?
6. DIRFER El Español
7. SA. ¿Cuál su tipo de nombramiento?
8. DIRFER Mi nombramiento es 011, desde el 18 de abril de 1988

## **9. INFORMACIÓN GENERAL**

10. SA. ¿Cuántos años de edad tiene profesor?

11. DIRFER Tengo 46 años.

## **12. Nivel académico**

13. SA. ¿Cuál es su último grado académico?

14. DIRFER Soy Licenciado en Educación y actualmente estoy terminando la Maestría en Educación en la Universidad Mariano Gálvez.

15. SA. ¿Cuántos años de experiencia que tiene como Director escolar?

16. DIRFER Veinticuatro años como docente y diez años de experiencia como director.

## **17. GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA**

**18. SA. A continuación le haré otras preguntas, usted puede ampliarse con toda libertad en la respuesta que proporcione.**

19. DIRFER De acuerdo, con mucho gusto.

**20. SA. ¿De qué manera describiría usted su filosofía o enfoque para dirigir la escuela?**

21. DIRFER Esta escuela como todas la rurales tiene sus debilidades, sus objetivos a alcanzar. Nosotros hacemos el estudio de las debilidades para trabajar sobre ellas, para fortalecerlas. Entre ellas se encuentran debilidades de distinta clase, las debilidades se dan en...en infraestructura, en apoyo gubernamental, a veces las debilidades están en el personal docente, entonces, compartir cada una de estas debilidades y convertirlas en fortalezas.

**22. SA. Desde su perspectiva cómo actuaría hacia un maestro, de forma directiva, de forma democrática o qué cree usted que debería actuar un director?**

23. DIRFER Un director debe conjugar la, la forma democrática...., de manera democrática.

**24. SA. ¿Y por qué cree usted que la forma democrática sería funcional?**

25. DIRFER Porque la democrática permite participación de todos los que forman parte de esta institución.

**26. SA. ¿Qué papel considera usted que juega un director escolar en establecer las metas institucionales?**

27. DIRFER el papel de líder, llevando a, procurando que todos se apropien de los objetivos, de la visión del establecimiento, se apropien de las metas, llegar a cumplirlas y verificar el cumplimiento.

**28. SA. ¿Cuáles y cómo priorizaría usted las metas para su escuela?**

29. DIRFER El año pasado, o recientemente nos propusimos darle participación a los alumnos en cada competencia que hubiera, entendiéndose participación en todo verdad, entonces, este...promoviendo alumnos participativos y competitivos.

30. Participación a los alumnos en todas las, promover la participación de los alumnos, que el establecimiento sea reconocido a nivel local y nacional.
- 31. SA. Existe alguna forma que ustedes han priorizado esas metas o tienen otras importantes?**
32. DIRFER Pues importantes, dar a conocer, que el establecimiento sea reconocido a nivel comunal, a nivel distrital, o a nivel departamental y por qué no decirlo a nivel nacional, verdad.
- 33. SA. ¿De qué forma usted involucra a la comunidad educativa en las actividades que realizan en la escuela? Hay alguna forma en que usted promueve la participación de ellos?**
34. DIRFER Hay actividades que son propias, que la organización son propias de los maestros y de la escuela verdad. Pero algunas en donde se necesita el *aval* de padres de familia por el gasto que incurra para algún alumno, entonces ahí se les toma en cuenta verdad, porque la escuela no tiene todos los recursos para proveer a los alumnos.
- 35. SA. ¿Cuáles son estas actividades?**
36. DIRFER También participan en el consejo de padres,
- 37. SA. ¿Cuál es la función del consejo de padres de familia?**
38. DIRFER Participan en la compra de útiles y alimentos que se derivan de los programas del Ministerio de Educación. Ellos son los que realizan las compras. También participan en otras actividades, por ejemplo en el día de la madre cuando los alumnos necesitan elaborar algunas manualidades, este.... Algunos lo realizan con el apoyo de los padres, los padres acuden –a veces- a verificar donde se están utilizando los materiales, de qué manera se van a utilizar, si son suficientes o no.
- 39. SA. ¿Cómo apoyan los padres de familia a las actividades que se planifican en la escuela?**
40. DIRFER Mire Sa.uel a través de la historia, las comunidades siempre han preferido que se les facilite las actividades, y si ha costado a que participen, pero si participan. Cuando hay que trasladar a alumnos a alguna actividad fuera de la escuela, ellos –los padres de familia- acompañan a sus hijos.
- 41. SA. ¿Para usted como director, son importantes los programas de capacitación y actualización para maestros?**
42. DIRFER Sí son importantes.
- 43. SA. ¿Por qué?**
44. DIRFER Son importantes, porque no se puede estar desfasado de la realidad de la educación. Entonces un maestro que se va incorporando al gremio o al Ministerio de educación, necesita estar actualizado y con actualización constante se busca que el proceso mejore, que el aprendizaje se de cómo se debe y que los alumnos y los padres de familia queden satisfechos con el trabajo docente.
- 45. SA. ¿Cree usted que la participación en capacitaciones o programas de mejoramiento para maestros y directores, favorecen los resultados escolares?**
46. DIRFER *Si favorecen*

47. SA. **¿Fomenta los programas de capacitación o mejoramiento de docentes?**
48. DIRFER Sí
49. SA. **¿Por qué?**
50. DIRFER Algunos en el ramo administrativo se llega al conocimiento de leyes que se relacionan con lo pedagógico, en la actualización y la aplicación del CNB, la planificación, el manejo de textos que edita el Ministerio de Educación, entonces eso es lo importante.
51. Porque en el ramo administrativo ayuda con las Leyes educativas y actualización del Currículo Nacional Base, el manejo de textos, etc. Además se han fortalecido algunos aspectos con otras instituciones, por ejemplo charlas motivacionales con AS Desarrollo, con el Ministerio de Salud en la prevención de enfermedades. Se ha fortalecido la comisión de evaluación y formas de presentar e interpretar los resultados, que son muy importantes.
52. SA. **¿Es de importancia para usted acompañar y evaluar a los maestros? y ¿Por qué?**
53. DIRFER Dentro del establecimiento se han fortalecido algunos aspectos del quehacer docente, de parte del director –verdad- y hemos contactado con alguna institución que vienen a dar charlas motivacionales, también ha venido AS Desarrollo, del Ministerio de Salud han venido a dar charlas de prevención de salud y si participan.
54. *Sí es importante. Se ha realizado un diagnóstico con el apoyo de FUNDAZUCAR y en alguna ocasión con la Universidad del Valle de Guatemala. A través de este diagnóstico realizado se detectaban las debilidades en el trabajo del maestro y por supuesto que se hicieron las recomendaciones y si era necesario evaluarlo posteriormente.*
55. SA. **¿Cómo lo realiza usted?**
56. Después de que los maestros reciben alguna capacitación, especialmente se ha abordado en el área de matemáticas, les doy acompañamiento presencial para observar el trabajo que realizan y si están aplicando lo que recibieron en la capacitación. En el manejo de materiales que ellos utilizan después de las capacitaciones.
57. SA. **¿Cómo administra los recursos que tiene la escuela?**
58. DIRFER Desde hace tiempo los programas donde se manejan recursos económicos o financieros son especialmente los destinados a Alimentos, se realiza la organización de padres de familia, donde habitualmente participan solo madres de familia.
59. El director participa verificando que practiquen normas de higiene.
60. La gratuidad provee recursos para la compra de útiles escolares para cada estudiante, y algunos materiales didácticos para los maestros. Con la gratuidad los maestros realizan un presupuesto con la participación de los estudiantes donde se considera los precios reales de los útiles a comprar.
61. SA. **Según su experiencia, ¿qué características debería tener un modelo de gestión de un director de escuela?**
62. DIRFER Actualmente lo único que más se conoce es la Ley de Educación, ahora fortalecido con el Manual de convivencia.

- 63. Si existiera algún módulo debería de incluir algunas recomendaciones para directores “novatos”, es decir la experiencia del director es muy importante.
- 64. Temas de administración
- 65. Capacidades en lo pedagógico y administrativo
- 66. Comunicación.
- 67. Liderazgo y Gestión
- 68. En comunidades lo que existe es más pobreza, debe de incluir algunas formas de cómo gestionar recursos, es decir el agotamiento de posibilidades con personas que tienen la capacidad económica para apoyar las actividades de la escuela.

**ENTREVISTA 6. ENTR-DIR2**



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE EDUCACIÓN  
 MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA  
 TRABAJO DE GRADUACIÓN

**ENTREVISTA  
 SEMIESTRUCTURADA  
 DIRECTOR ESCOLAR  
 Código: ENTR-DIR2**

Yo Samuel Neftalí Puac Méndez, estudiante del último semestre de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa, de la Universidad del Valle de Guatemala, como parte de mi trabajo de graduación, estoy realizando una investigación que se denomina: *Escuelas efectivas en contextos desfavorables*.

Este Instrumento guía, tiene la finalidad de indagar desde su perspectiva como Director escolar, las actividades de gestión escolar, con la participación de padres de familia y otros vínculos con la comunidad educativa, los cuales influyen en la efectividad escolar. La información que usted brinde es estrictamente confidencial y únicamente es de utilidad para el estudio a realizarse.

**Códigos:**

**ENTDIR2** = Entrevista semiestructura a director escolar 2  
**Sa.** = Entrevistador Samuel Puac Méndez  
**DIRLIV** = Directora Livia Estrada.

**Entrevista No. 2**

Nombre del establecimiento: **Escuela Oficial Rural Mixta Los Ángeles**

Municipio:	<b>San Felipe</b>	05	Departamento:	<b>Retalhuleu</b>	11	Código	11050137-43
------------	-------------------	----	---------------	-------------------	----	--------	-------------

Area: Rural

Tipo de escuela: Monolingüe.

Sexo del director: Femenino

1. Sa. ¿Cuál es su nombre seño?
2. DIRLIV: ¿Mi nombre completo?
3. Sa. Si usted quiere

4. DIRLIV: Entonces solo, Livia Estrada.
5. Sa. Gracias.
6. Sa. ¿Actualmente es directora con grado asignado?
7. DIRLIV: A partir de este año, estoy liberada, no tengo grado asignado.
8. Sa. ¿Cuál es su Idioma materno?
9. DIRLIV: El español.
10. Sa. ¿Qué tipo de nombramiento tiene usted acá en la escuela?
11. DIRLIV: mi nombramiento es 011 o presupuestada.

## **12. INFORMACIÓN GENERAL**

13. Sa. ¿Cuántos años de edad tiene señor? Si se puede saber...
14. DIRLIV: Claro que sí, no hay problema, tengo 38 años.

15. Sa. ¿Cuál es su último grado académico?
16. DIRLIV: El año pasado (2011) me gradué de Licenciada en Educación en la Universidad Panamericana.
17. Sa. Oh, muy bien, felicitaciones, señor. Es muy importante el estudio.
18. DIRLIV: si gracias, aunque dejé de estudiar algunos años pero nunca es tarde (interrumpe, se empieza a reír).
19. Sa. Pienso que nunca es tarde para superarnos y poder mejorar también en el trabajo que realizamos.
20. DIRLIV: Si tiene razón y me ha servido muchísimo para hacer algunos cambios acá en la escuela...

### **21. Sa. ¿Cómo qué cambios señor?**

22. DIRLIV: ...especialmente en apoyar a los compañeros maestros en temas de evaluación y algunas comisiones que se están fortaleciendo en la escuela.
23. Sa. ¿Cuántos años de experiencia que tiene como Director escolar, hasta el momento?.
24. DIRLIV: La verdad con este son dos años, pero durante varios años estuve fungiendo las atribuciones de directora, ya que el director que estaba nombrado para esta escuela, estaba asignado por la Dirección departamental de Educación en una comisión de capacitación y se mantenía fuera de la escuela y me asignó la tarea de directora. Pero hasta el año pasado (2011) tomé el cargo oficialmente.

## **25. GESTIÓN INSTITUCIONAL Y PEDAGÓGICA**

26. Sa. Señor Livia, a le haré algunas preguntas, relacionados con temas que conocen los directores, usted puede ampliarse con toda libertad en la respuesta que proporcione.
27. DIRLIV: de acuerdo, veremos que puedo decir...(risas).

### **28. Sa. ¿De qué manera describiría usted su filosofía o enfoque para dirigir la escuela?**

29. DIRLIV: Considero que conocer muy bien las actividades y responsabilidades de un director son aspectos importantes para poder dirigir. Además de conocer las expectativas, necesidades y su nivel de satisfacción (del trabajo del maestro) de la comunidad educativa. Poder orientar y así mejorar nuestra labor docente y en todas las actividades que se realicen. Considero también que ser una persona

comprensiva en todo lo que se pueda y tener calidad humana (aunque a veces cueste), porque siempre hay problemas.

**30. Sa. ¿Qué papel considera usted que juega un director escolar en establecer las metas institucionales?**

31. DIRLIV: ...mire sammy yo con la experiencia previa a ser directora de esta escuela, con el apoyo que siempre brindé al profesor que estaba antes como director, y ahora que estoy fungiendo como tal, considero que el director escolar es una figura muy importante que debe trabajar con el resto de maestros y maestras como un solo equipo que trabaje por el bien común, que en este caso es sacar adelante toda la escuela, principalmente tomar al estudiante como eje central de todo el proceso.

**32. Sa. Gracias señor, ¿entonces el director escolar cómo debe impulsar este trabajo en equipo para lograr las metas?**

33. DIRLIV: El director debe trabajar desde los últimos meses del ciclo escolar con los maestros para elaborar el Plan Operativo Anual juntamente a los maestros, para llegar a consensos y desde ya se podrán organizar las diferentes comisiones para el siguiente ciclo escolar y cuando inicie el siguiente ciclo escolar, el director deberá recomendar las responsabilidades a los maestros que conforman las comisiones para que durante el año se pueda tener organizado lo que se quiere realizar. Además en esta escuelita para cumplir con lo que nos proponemos, hacemos que algunos papás y especialmente las mamás participen en algunas actividades como en la organización para la compra y preparación de los alimentos para los niños.

**34. Sa. ¿Cuáles y cómo priorizaría usted las metas para su escuela?**

35. DIRLIV: Entre las principales que hemos considerado acá en la escuela están la organización de la refacción para los niños, las inducciones que se hacen a cada cierto hacia los compañeros en temas de evaluación y planificación, que los compañeros estén pendientes de participar en las Olimpiadas de las Ciencias especialmente en matemática –interrumpe y comenta: (de las que hemos ganado el primer lugar a nivel departamental y hemos participado a nivel regional)....para esto hemos recalcado siempre que exista buena comunicación, compañerismo en las actividades, cooperación determinando las necesidades y expectativas de nuestra escuela.

**36. Sa. Gracias señor Livia, y eso es muy interesante del logro que han tenido en las olimpiadas de las ciencias, ¿en qué año ganaron el primer lugar en esta competencia departamental?**

37. DIRLIV: ....a si, fígrese....que hemos competido en estas olimpiadas desde hace varios años y siempre hemos quedado en los primeros lugares en matemática, pero el año pasado (2011) un niño de tercero primaria ganó el primer lugar de las Olimpiadas en este curso.....que según los maestros es difícil, pero gracias a Dios lo logramos.

38. Sa. Oh, que bien señor, felicitaciones, ojalá siempre puedan seguir participando....en estas actividades.

**39. Sa. ¿De qué forma usted involucra a la comunidad educativa en las actividades que realizan en la escuela?**

40. DIRLIV: a... como dicen los compañeros directores de otras escuelas que en toda comunidad cuesta "lidear" con la gente, pero acá en la escuela se trata la manera que la comunidad educativa participe en las actividades que se programan a nivel de escuela.

**41. Sa. ¿Cuáles son estas actividades?**

42. DIRLIV: hay varias, pero entre las principales están: se establecen reuniones periódicas con los padres de familia, estas reuniones siempre son para darles a conocer el progreso académico de sus hijos, la información sobre algún proyecto o actividad que requiera del aval de ellos, solicitarles su colaboración para apoyo económico en algunas actividades como celebraciones, charlas directamente con determinados padres cuando se quiere tratar algún tema o información sobre su hijo o hija.

**43. Sa. ¿Cómo apoyan los padres de familia a las actividades que se planifican en la escuela?**

44. DIRLIV: acá en esta escuela, como en otras, la presencia de los padres a todas las actividades que se les invita a participar es escasa, lo que ellos han convenido con nosotros ha sido que en su mayoría, los padres colaboran aportando lo que se necesita para llevar a cabo determinado proyecto que se ha planificado. Por ejemplo en casos donde los padres de familia no pueden aportar alguna cuota económica mínima, ellos participan con mano de obra en los trabajos que así lo requieran.

**45. Sa. ¿Para usted como directora, son importantes los programas de capacitación y actualización para maestros?**

46. DIRLIV: Sí, son importantes.

**47. Sa. ¿Por qué?**

48. DIRLIV: Porque es una forma de que los y las compañeras –maestros- puedan estar al día en ciertos cambios, pero lastimosamente cuando se asiste a capacitaciones o talleres, de lo que proponen se ve muy bonito pero no dan el material que se necesita para poner en práctica lo aprendido. Y cuando se vuelve a la escuela se hace lo que es posible pero por falta de estos materiales no se puede abordarlo más. Pero acá en la escuela nos la hemos "ingeniado" para poder elaborar algunos materiales para poder aplicar lo que hemos aprendido y eso nos ha ayudado muchísimo para mejorar las clases, la forma de dejar tareas y también otras formas de poder evaluar.

**49. Sa. ¿Cree usted que la participación en capacitaciones o programas de mejoramiento para maestros y directores, favorecen los resultados escolares? o ¿Fomenta los programas de capacitación o mejoramiento de docentes?**

**a. ¿Por qué?**

50. DIRLIV: Sí, definitivamente.

51. Sa. ¿Por qué?

52. **DIRLIV:** De alguna manera algunas capacitaciones nos ayudan siempre y cuando tengamos el interés por ponerlo en práctica, y si tomamos conciencia lo importante que es mejorar nuestra labor docente para obtener mejores resultados en lo que se realiza en la escuela y lo que se espera a nivel nacional. Hemos tenido la experiencia de aprovechar los talleres de planificación, evaluación, sobre cómo abordar las comisiones internas en la escuela, también sobre talleres de matemáticas, de los cuales hemos dado buenos resultados en la escuela.

53. **Sa.** ¿señor usted se refiere a los logros en las olimpiadas de la ciencia?

54. **DIRLIV:** Sí a lo que los niños pudieron ganar a nivel departamental en las olimpiadas de matemática y también a que somos una de las escuelas a nivel municipal que tenemos el más bajo índice de ausentismo y deserción en los estudiantes y el índice más alto de niños que han aprobado primero primaria.

**55. Sa. ¿Es de importancia para usted acompañar y evaluar a los maestros?**

56. **DIRLIV:** No estoy del todo de acuerdo en este sentido.

**57. Sa. ¿Por qué?**

58. **DIRLIV:** Cuando se trata de inspeccionar o ser como una supervisora que está “encima” de ellos en todas las actividades que realizan, pero si considero que dentro de las responsabilidades como directora, debo de brindar apoyo en las actividades a los compañeros maestros.

**59. Sa. ¿Cómo lo realiza usted?**

60. **DIRLIV:** Aquí mis... mis compañeros y compañeros han sido muy responsables, sin embargo se les ha recomendado en cada oportunidad que puedo, que si tienen dudas metodológicas o de cómo abordar los contenidos o los Saberes, que se avoquen a mi persona o a otro compañero maestro. De lo cual hasta el momento he apoyado individualmente a los maestros. Además he podido invitar a algún compañero de la Universidad –donde yo estudié- para que venga a compartirles a ellos algún tema que yo he considerado de interés y que puede facilitar algunas actividades dentro del aula a los maestros.

**61. Sa. ¿Cómo administra los recursos que tiene la escuela?**

62. **DIRLIV: Estableciendo prioridades.**

63. **Sa.** ¿señor podría darme un ejemplo?

64. **DIRLIV:** ....(me la pone difícil)....(-sonríe-)...., -hace una pausa-, por ejemplo cuando se está organizando las actividades que se realizarán con los fondos de Gratuidad, se seleccionan qué actividades son más importantes que otras, por ejemplo la compra de alimentos y la preparación que siempre se gasta el dinero en esto. También la compra de los útiles para los niños, se trata de establecer con los maestros un presupuesto real para priorizar la compra de útiles para los estudiantes.

65. **Sa.** Gracias señor. ¿los recursos materiales y humanos que tiene esta escuela son importantes?

66. **DIRLIV:** ...Por supuesto sammy, siempre se ha dicho que las personas, en este caso los maestros que trabajan en esta escuela son fundamentales, sin ellos no se podría enseñar a los niños, por lo que he tratado la manera de ser *flexibles* con ellos –maestros-, ya que “uno” siempre tiene sus necesidades y a veces no es posible llegar a tiempo o participar en todas las actividades de la escuela y es acá donde uno puede demostrar consideración, dependiendo el caso, por eso le digo que son importantes para la escuela.

67. **Sa.** ¿...y respecto a los materiales de la escuela?

68. DIRLIV: Actualmente nos hace falta mucho material como libros, escritorios, algunos pupitres, marcadores y yesos para los maestros, también nos hace falta mejorar los sanitarios, pero con lo que tenemos tratamos la manera de darle el mejor uso, para que puedan tardar en su uso, ya que es muy difícil que nos den más de la “depar” - (Dirección departamental de educación)- en Reu. También hemos recomendado bastante a los padres de familia y vecinos de acá de la comunidad para que también ellos colaboren cuidando y viendo para que lo que tenemos acá en la escuela esté seguro.

**69. Sa. Según su experiencia ¿qué características debería debe tener un modelo de gestión de un director de escuela?**

70. DIRLIV: Aceptar que como seres humanos no somos perfectos, que necesitamos un cambio para ser competitivos, tener actitudes diferentes (tipos de liderazgos), permitir ser ayudados por otros que nos guíen y orienten, tener estrategias o buscarlas para obtener buenos resultados. Es necesario que todo director sepa cómo identificar las principales necesidades en su escuela y cómo proponer soluciones. Además del conocimiento de cómo abordar líneas de acción para mantener la armonía en el centro escolar, por ejemplo cómo organizar el gobierno escolar.

71. Sa. Muy interesante, sus puntos de vista señor, le estoy muy agradecido por su colaboración en esta actividad, ya que me proporcionó su tiempo valioso.....- (interrumpe y dice)-...

72. DIRLIV: ...no samy, al contrario, gracias a usted también, creo que me hizo reflexionar en lo que somos actualmente en la escuela y algunos puntos que yo había pensado y que son importantes para mejorar, gracias por la información que nos ha brindado, también a los compañeros y siempre estaremos dispuestas – (porque más somos mujeres) –(sonríe)- porque solo un profesor hay –(sonríe nuevamente)- ....lo que le decía, acá siempre estamos para apoyarlo.

73. Sa. Muchas gracias señor.....

**TRANSCRIPCIÓN DE GRUPO FOCAL 1  
CÓDIGO: GF1-17OCT11**

Nombre del establecimiento:	Escuela Oficial Rural Mixta Cantón Los Ángeles
Moderador	Samuel Puac Méndez
Observador	
Hora de inicio: 10:00 Hora de finalización: 10:50 <b>Breve descripción del lugar donde se realizó el grupo focal:</b> El grupo focal se realizó en el aula de cuarto grado de la misma escuela, con la participación de maestros, director de la escuela y algunas madres de familia. El ambiente fue agradable con participación asertiva de cada uno de ellos.	

### Caracterización de los grupos:

Grupo	Número de participantes	Hombres	Rango de edad	Mujeres	Rango de edad
Docentes	6	2	40 a 55	4	23 a 50
Padres de familia	4	0	-	4	30 a 50
Director	1	1	40 a 45	-	
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>3</b>		<b>8</b>	

CÓDIGOS	DECODIFICACIÓN
<b>GF1-17OCT11</b>	Grupo Focal 1, 17 de octubre de 2011
<b>DIR</b>	Director escolar, Fernando Batres
<b>SA</b>	Samuel Puac Méndez, Moderador.
<b>DOU</b>	Douglas Ríos, profesor.
<b>ELI</b>	Élida Chacaj, profesora.
<b>CAR</b>	Carolina Chacaj, profesora.
<b>LIS</b>	Lisbeth, profesora
<b>ZON</b>	Zonia Coyoy, profesora
<b>CRU</b>	Doña Cruz Poz, madre de familia
<b>JUL</b>	Doña Julia, madre de familia
<b>MAR</b>	Doña Martha, madre de familia

1. **DIR:** Fíjense que él es el amigo Samuel.... él ha trabajado en los últimos meses, específicamente en el Viceministerio de Diseño y Verificación de la Calidad...ese es el Viceministerio de Calidad que le llaman. El me abordó un día y me contó de un fenómeno que se dio acá en la escuela, en donde las pruebas de matemática que se aplicó a alumnos de diferentes escuelas, precisamente en el año 2008, la Escuela...los puntajes...o el promedio de la Escuela (Los Ángeles) es uno de los más altos a nivel departamental....entonces él ahorita en la Universidad lleva una maestría donde ...y paralelamente a sus cursos va desarrollando él su tesis..Pues él...su título de la tesis...se vincula con la situación que se dio acá, entonces el título de la tesis se titula “Escuela Efectiva en Contextos Desfavorables”.
2. Minuto 3:50. **DIR** .... entonces el contexto desfavorable para nosotros es que es contexto rural, con todo y sus limitaciones, de infraestructura...Y se dio este fenómeno de que los alumnos estén en el promedio del 2008 fue alto [aclaración: en este caso fueron alto porcentaje de respuestas correctas a nivel departamental y nacional], el más alto a nivel departamental, entonces, él en su estudio me pidió colaboración, de que la Escuela.....parte de este fenómeno, y realizará este estudio y este...y que el obtenga los resultados que arroje el mismo...verdad...
3. **SA:** Buenos días....como decía el Director Nando, estoy asignado en el Ministerio de Educación, ...y estoy estudiando una maestría y paralelamente mi tesis y realizando este estudio vinculando a la Escuela de Los Ángeles, con resultados, con uno de los mejores a nivel nacional....quiero agradecer también a los maestros estar presentes acá...a los padres de familia que también están presentes....
4. Minuto 5:20. Le comentaba a Nando, que es una Escuela que ha surgido con los mejores resultados, no solo a nivel departamental sino a nivel nacional, es decir en todo el país, con los mejores resultados en la prueba nacional 2008,
5. 5:38. Entonces me di a la tarea de investigar, por qué, esta escuela estando en un contexto rural, estando en un contexto que para la mayoría de otras escuelas no son tan favorables, porque esta escuela tiene un alto rendimiento, ....además de la

- experiencia que tienen ustedes como maestros, como padres de familia, el estar involucrados, el estar participando, aquí en la escuela,
6. Minuto 6:20. **SA.** Entonces la actividad del día de hoy es una sesión, donde les haré algunas preguntas...quiero profundizar la experiencia de ustedes como maestros y de ustedes como padres de familia, la experiencia que han adquirido y las actividades que realizan como maestros....
  7. Minuto 6:50...entonces gracias por su atención...la primera pregunta es...algo muy sencillo y creo que como maestros...han estado siempre vinculados, siempre ustedes como padres de familia han estado participando..siempre.....ustedes son los padres que han tenido más acercamiento a la escuela y el profe. Nando me decía que también la escuela ha ayudado que los padres de familia se presenten acá a la escuela...Mucha colaboración también y eso es muy favorable para la escuela...quiero felicitarlos de antemano por eso...
  8. Minuto 7:36. **SA.** A título personal quiero felicitarlos, por el alto rendimiento que mostró no solo como escuela, sino como cada uno de maestros, yo creo que se refleja como maestros en los resultados que cada uno ha obtenido...
  9. Los resultados no se dan ni por escuela ni por maestros, los resultados se dan a nivel nacional, a nivel departamental y la Escuela de Los Ángeles, ha sido uno de los mejores...en matemática especialmente...y

#### **10. La primera pregunta: Minuto 8:12**

##### **11.SA. ¿Creen ustedes que es importante que participen los padres de familia en las actividades que hacen ustedes como maestros?**

12. **CAR:** Sí es importante.....[hace gestos de afirmación]
13. **SA:** (nuevamente la pregunta) **¿por qué sería la importancia, qué creen ustedes?**
14. *Minuto 8:40. DOU:* En primer lugar porque uno como maestro, tiende a dar parte de la enseñanza y el niño...que media vez estudia un poquito orientado...y está alimentado....alimentado el niño trabaja, pero allá en casa los padres lo dejan sencillamente a lo que los niños quieran hacer...y no un padre...en cambio si está a la par de un padre que todavía revisa las tareas...que les importa cómo están...Cómo hacerlo y qué es lo que debe de saber...y tratar realmente a la par, eso exige bastante al maestro....porque el niño hace la tarea porque el niño sabe que el papá espera ver resultados del trabajo...

#### **15. Pregunta 2: Minuto 9:28**

##### **16.SA: Padres de familia: ¿Qué opinan ustedes, que los padres de familia también se involucren en las actividades que se hacen en la escuela o no?**

17. **JUL:** *Yo creo que uno de padre de familia tiene que apoyar...para...más que todo en los trabajos que le ponen hacer...porque...si no, no se da cuenta uno también, qué clase de trabajo están haciendo ...*
18. **SA:** muchas gracias por su respuesta....

#### **19. Pregunta 3. Minuto 9:52**

##### **20. SA: ¿Cómo creen ustedes que debería ser la vinculación, las actividades de padres de familia y los maestros? Debería de ser una actividad muy cerrada o los maestros deberían dejar a que los padres también participen, ¿Cómo creen ustedes que deberían hacer eso?**

21. *Minuto 10:10. DOU:* para mi...que [se refiera a los padres de familia] participen directamente en la enseñanza... yo creo que no....

22. **SA:** ¿Por qué, cree usted?
23. **DOU:** En primer lugar la mayoría de padres no tienen la facultad de estar compartiendo todos los días para saber porqué motivos se están dando tales actividades, pero sí es importante que esté enterado allá en casa por medio de los hijos, o cuando haga la visita el padre al establecimiento, y saber en qué es donde sus hijos han tenido más problemas para que ellos traten de reforzar todo eso allá en casa.
24. **SA:** Gracias profesor Douglas
25. Minuto: 10:50
26. **SA:** Alguien tiene otro comentario, sobre la participación de los padres de familia?
27. **CRU:** ...eso sí, eeee...
28. **SA:** Sí?
29. **CRU:** ...Yo como trabajadora aquí en la escuelita, yo pienso de que ellos a pesar de así como estamos en este momento... [*Estaba lloviendo fuerte*], ellos vienen a trabajar, y les dan la oportunidad a los padres de familia para que juntamente con sus niños, los venga a dejar a sus niños y luego se los lleven a casa...yo sí felicito a los maestros porque ellos no le ponen obstáculos a los padres de familia y a sus niños...y yo...aquí realmente, si los maestros han puesto muy de su empeño con los niños y en caso con los padres de familia y a pesar de todo lo que les ha pasado a los maestros... yo espero que los padres de familia no solo con los mas chiquitos sino también velen por los más grandes porque el compromiso de nosotros y la obligación de nosotros es velar por nuestros hijos para que juntamente con los maestros y padres de familia también.
30. **SA:** Gracias, ¿cuál es su nombre?
31. **CRU:** Cruz Poz.
32. **SA:** Gracias doña Cruz.
33. Minuto 12:24
34. **SA:** No se...si...¿Alguien más se quiere unir a lo que dice doña Cruz?, a la actividad que hacen los padres, a la importancia que tienen en las actividades que se realizan en la escuela?
35. **LIS:**....si...al menos pues, yo me he dado cuenta que los niños..Aprenden bastante cuando tienen el apoyo de los padres...Yo siento que un niño que no tiene el apoyo de los padres, definitivamente fracasa, sobre todo quien es el que da los gastos para que ellos lo puedan obtener, los padres, y si vienen los niños con algún recurso o con algún material, ....*póngale que sus padres no les den, ellos se sienten tristes, así es como han fracasado*, entonces...es muy importante que los padres estén apoyando siempre, porque se ve la diferencia cuando los padres no tienen apoyo ellos [*se refiere a los niños en la escuela*] ...fracasan en sus estudios y en sus evaluaciones salen mal, ¿por qué? [*se responde a sí misma*]...Porque los padres no se preocupan por ellos, entonces siempre *yo he estado pendiente de que los padres vengan a ver a que sus niños cómo van en sus estudios y que los apoyen en todo, porque así los niños van a salir adelante.*
36. **SA:** ¿Usted es madre de familia, también?
37. **LIS:** No, yo soy maestra, y yo tengo hijos también, y yo siempre he apoyado a mis hijos.
38. **SA:**¿Cuál es su nombre?
39. **LIS:** Mi nombre es Liseth
40. [...Participación de otra maestra]..
41. **CAR:** ...*Dentro del proceso educativo se lleva acabo de una manera eficiente, sí, es muy importante, que los padres de familia...eee....apoyen, porque la*

*educación inicial, los niños la reciben desde el seno de la familia verdad, dependiendo como sean las costumbres, entonces la educación que el niño vaya recibiendo desde pequeño, así se va evidenciar acá dentro de la escuela. Y acá pues...ya se les da a ellos un complemento, de una forma ya así sistemática pues...lo que ellos necesitan aprender, verdad....en...para su desarrollo...y si es importante porque se ve, se evidencia cuando los niños reciben el apoyo de los padres, eeee....su rendimiento académico es más alto....*

42. (Minuto: 14:45)

43. ....mientras que los niños que definitivamente no reciben el apoyo de los padres, o no se involucran se ve como claramente que su desarrollo académico es un poco menor que el de los demás y más bajo...

44. (Minuto: 15:02)

45. [Participa nuevamente el director de la escuela, respecto a la participación de los padres de familia en las actividades escolares]

46. **DIR:** ....un factor que se dio por acá fue del triángulo de instituciones que participan en la formación de nuestros estudiantes, este....la escuela como institución, la familia como institución y la iglesia, que es un triángulo...que es el que favorece a la buena formación de los estudiantes, entonces nosotros cumplimos nuestro papel como Institución escolar y los padres de familia con responsabilidad hacia ellos les compete también como institución como familia verdad, y ya de ahí la Iglesia jugará su papel dependiendo del...sin importar que religión, pero si...es un papel preponderante en esa adquisición o práctica de valores que se aprende en la Iglesia, independientemente de que religión sean, entonces el quehacer o la formación de los estudiantes se da en base a estas tres Instituciones.....jugando o cumpliendo con su papel debidamente.

47. Minuto 16:13.

48. **SA.** Quiero comentarle.... y también a lo que dice Profe. Nando, felicitarlos por los resultados que han obtenido no solo como escuela, sino cada uno de ustedes como maestros, también, estos resultados de las pruebas nacionales 2008, que realizó el Ministerio de Educación, muchas veces no se conocen o no salen publicados siempre. Como padres de familia que están presentes acá también deben sentirse orgullosos y también les invito a seguir participando en las actividades que las actividades que la escuela tiene y como maestros también seguir instando a los padres de familia para que ellos también se involucren cada día más en las actividades, en todo momento, ya sea con mucha experiencia o empezando su experiencia como maestros, yo creo que importante eso.

#### **49. Pregunta 4**

50. **SA.** ¿De qué forma o en qué actividades creen ustedes que los papás deben estar involucrados en la escuela, porque tal vez no serían en todas, pero en cuales creen ustedes que deben estar involucrados?

51. Minuto 17:45

52. **DOU:** En ver los resultados de las tareas, en tratar de compartir con ellos, de ver lo aprendido allá en casa, lo novedoso que aprendieron ese día, y en tercer lugar pues...compartir con ellos en las diferentes actividades de índole....e...cultural que

se realizan acá en la escuela porque como sabemos se realizan los famosos actos cívicos cada semana y entonces cada compañero maestro elabora un acto artístico que se invita al niño para que conozca y tener mejores relaciones humanas verdad...porque va a tener carácter para participar en público, va a tener carácter para desenvolverse realmente en el aula y el maestro o maestro le aclare sus inquietudes en el cuál el no pudo captar (feedback).

53. Minuto 19

54. **SA:** Gracias profe Douglas, e...entonces la participación de los papás es muy importante, como lo comentaba el profe Douglas, como maestros es muy importante.

55. Quiero recordarles, mi nombre es Samuel Puac Méndez, también soy de San Felipe, algunos de ustedes me conocen, gracias que tuve la oportunidad de ganar el año pasando una de 10 opciones a nivel nacional de una Maestría en la UVG en la Ciudad Capital y la gané, entonces estamos involucrándonos con otros profesionales, tratando de ver cómo se puede mejorar la educación, tratando de ver que actividades son las que mejoran la educación en las escuelas....quiero agradecerles por su tiempo, agradecerle a los padres de familia que están acá, y quiero también compartirles y me uno también a ustedes al agradecimiento y felicitación porque es una escuela que ha tenido uno de los mejores rendimientos a nivel nacional en Matemática, especialmente, y eso quiere decir mucho de los maestros, dice mucho del director porque según nuestra investigación dice que cuando una escuela va en buen camino es porque el director también influye en eso, el director también va...e... animando a los maestros, el director también no encuentra obstáculos, no dice, no se puede, y la siguiente pregunta que les tendría es:

56. Minuto: 20:35

57. Pregunta 5

**58. SA. ¿Será que la pobreza es un impedimento para que los estudiantes no salgan bien en sus estudios, qué creen ustedes?**

59. **ELI:** No, no es así..

60. [...otro profesor aborda para responder..]

61. **DOU:** En parte sí, porque fíjese...., una compañera creo que comentó, ...que cuando los padres no apoyan económicamente a sus hijos, no cuentan con esa comodidad, por ejemplo no tener un cuaderno para cada materia y tener los lapiceros para subrayar las palabras más importantes, etc. No se diga crayones para colorear, *entonces, sí la pobreza tiene que ver un poco, en parte.*

62. Pero la mayor decisión creo que la toma el niño o el alumno del deseo que tenga de superación, igual que los padres hasta dónde quieren que lleguen sus niños, por ejemplo yo le cuento algo que he visto con ciertos cambios que se dan acá en la escuela...

63. (Minuto 21:44)

64. ..Antes se miraba que la mayor cantidad de alumnos que existían en un grado eran los varones y poquíssimas mujeres, y hoy resulta por ejemplo en sexto grado, tengo más cantidad de mujeres que de varones, o sea, los padres están entendiendo que es importante que sus hijos estudien, porque antes se agotaba una teoría de que las niñas solo estudiaran primero y segundo porque sus esposos las tenían que mantener y los varones sí tenían que estudiar un poco más, entonces sí tiene que ver la situación económica.

65. (Minuto 22:20)

66. **DIR:** (respecto a la pregunta anterior) *Creo que es solamente uno de los factores desfavorables, pero no el factor que determine la participación la calidad del desempeño de los estudiantes en la escuela, o sea es un factor desfavorable, pero no es el principal, porque paralelo a ese factor hay muchos más, verdad.*

67...*El desinterés del mismo padre de familia, a veces, esto influye que el resultado del alumno no sea el esperado. La falta de innovación, de actualización del docente, también es un factor que puede intervenir para que el proceso no sea el adecuado, el rendimiento del alumno no sea el adecuado, pero no es vital que en sí la pobreza, es sólo un factor, como muchos otros que les mencioné.*

68. Minuto 23:15

69. [Maestra de la escuela da su opinión, respecto a la misma pregunta]

70. **LIS:** ...por eso decía que los niños tienen bastantes recursos, porque "orita" [se refiere momento actual] no se cobra la inscripción como antes, ellos tienen los útiles escolares que se les da todos los años. Casi por lo regular aquí –en la escuela- no se les exige demasiado verdad, porque no podemos exigir a los niños porque se puede trabajar con materiales desechables y no comprarlos, ...los pueden obtener acá en la misma comunidad. Yo pienso que orita [se refiere momento actual] todo está de regalado pues, porque antes todavía ni se daban útiles y se les cobraba la inscripción, ahí todavía había un poquito de escasez de recursos y era más difícil pero orita [se refiere momento actual] creo que es mejor.

71. Minuto 24:05. ....ahora que se refiere la educación intelectual, no sé..., yo entendí que usted dijo que la pobreza era como que no aceptaban la enseñanza o conocimiento intelectual, yo así le entendí y yo le digo que no...

72. ...*porque yo he conocido así niños demasiado pobres que son muy inteligentes, y muchos dicen que porque no se alimentan bien, no tienen esa capacidad de inteligencia, pero yo he tenido niños de extrema pobreza "bien inteligentes", o sea que no afecta tanto, yo pienso verdad que ya la inteligencia uno la trae, ya es un don de Dios que le da al ser humano, no es tanto por la alimentación, porque yo me he dado cuenta verdad. Gracias.*

73. Minuto 25:00

74. [Moderador invita a los padres de familia a participar más en las actividades de la escuela y hace énfasis en la importancia de la participación de ellos en lo que se realiza en el centro educativo y hacer reflexión sobre el sacrificio que hacen los papás y especialmente las mamás en el cuidado de los niños. Además se menciona la importancia del director y las actividades que realiza, ya que es el que dirige y debe ser líder en lo que en la escuela se planifica. Además de recalcar la participación de los padres de familia hacia la escuela].

75. Minuto 29:10

76. **SA:** Entonces, **¿ustedes creen que la pobreza no es impedimento para la buena realización de las actividades dentro de la escuela?**

77. **ZON:** Considero al igual que los compañeros, que no es realmente un impedimento, principalmente con todo el apoyo que en estos tiempos se está dando, comparto también con el profesor de sexto (Douglas) que decía "que ahora hay más niñas estudiando", y Sí, conmigo hay más niñas que niños. Entonces *yo pienso que eso no es ningún impedimento, que ahora hay apoyo del Estado para que puedan estudiar y ayudas de otras Instituciones, por ejemplo acá hay*

*algunas becas para niñas de cuarto y las apoyan hasta donde las niñas quieran estudiar, entonces, a esos se debe que ahora también tengamos mayor afluencia de niñas. Hay más apoyo, se ha tratado que las niñas, no las tengan encerradas en la casa para lavar o para hacer los oficios, sino también ellas pueden sobresalir.*

78. Moderador, minuto 31

### 79. Pregunta 6

#### 80. ¿Con qué otras instituciones se deben aliar para mejorar las condiciones de la escuela?

81. **DIR:** La gestión es una actividad que no debe desaparecer en alguno de los maestros, entonces cuando acá planificamos nuestras actividades y tengamos la necesidad de algún aparato o material necesario para otra actividad y no tenemos recursos económicos, entonces la primera actividad es La Gestión, y los induzco a que diga cuántas posibilidades ha agotado, para que diga que no se puede; o cuántas veces le han dicho “no”. Entonces decir no gestionar, es una de las primeras que no se puede decir, entonces el “No se puede” ¡se queda atrás!, antes qué posibilidad..
82. ...entonces acá se realizan gestiones con empresas, empresarios, con la Municipalidad y con otras Instituciones de beneficencia como el Club Rotario, AS Desarrollo tiene sus programas de apoyo y nosotros hemos recibido ayuda de esas instituciones. Nosotros hemos recibido ayuda de esas Instituciones que les menciono, y de algunas otras que se me escapan, verdad. Como Universidades que han realizado proyectos educativos acá.
83. Estas actividades dejan, algo para satisfacer necesidades existentes en su momento, acá en la escuela verdad. Se realiza Gestión ante otras instituciones, aunque no sea el ramo directamente educativo, pero nos van a satisfacer necesidades que nos va a servir en el proceso educativo.

84. Minuto 33:37

85. **SA:** Las actividades que realizan acá en la escuela, son bien vistas ante la sociedad, además de las experiencias que han vivido con la guía del profesor Fernando. Quiero terminar invitando a los padres de familia a que participen en las actividades de la escuela y a que sigan preparándose. Es decir dar ese valor agregado que no es más que poner el mayor esfuerzo en todas las actividades que realicen, cuando el papá y mamá participa, cuando el maestro un poco más de su tiempo.
86. Gracias por su participación y compartirles los resultados de que esta escuela es una de las destacables a nivel departamental y nacional.
87. Nos veremos en otra oportunidad, dándoles a conocer los resultados que se den de acuerdo de esta investigación.
88. Minuto 37:00
89. [...Interrumpe el director de la escuela]
90. **DIR:** Le mencionaba verdad, que es bendición de Dios, que a veces nos llegan las cosas, tal vez *nosotros hacemos el trabajo aquí oculto y Dios nos juzga y nos provee de algo verdad*. Hemos tenido aquí..., recuerdo que una ocasión, a través de gestión que les mencionaba, la alcaldesa andaba por acá con las familias dándoles víveres, para los damnificados del Stán [Nombre de tormenta tropical que afectó en el año 2005] y los desviaron a través de la SOSEP.
91. Aprovechamos ese momento, los medios de comunicación entraron acá [a la escuela]\_ y tomaron una foto y la publicaron en Prensa Libre y otros medios escritos

- y a los quince días ya venía el Club Rotario buscando a esta escuela, y fue como nos construyeron esta aula y nos repararon todo este módulo de dos aulas. Y luego para vacaciones acompañé a un amigo a la Curacao [Centro comercial de muebles y electrodomésticos] y me dijo la secretaria ¿usted trabaja en primaria? Sí, soy director de una escuela primaria le dije, y me mencionó que llenara una solicitud para entrar al sorteo de escritorios e hice la solicitud y la llevé al siguiente día. Ella me llamó y me dijo que habíamos sido favorecidos con 45 escritorios para la escuela.
92. Minuto 38:50: [Continúa el director de la escuela]
93. **DIR:** Nos motiva la noticia que usted nos trajo, nosotros a principio de año nos informaron que en el **2010 fuimos la escuela que mejores y más altos porcentajes de promoción y los porcentajes más bajos de deserción a nivel general, además de los porcentajes más altos de promoción en primer grado. Nos hemos mantenido en los puestos primeros a nivel de escuela o primer grado y así nos hemos mantenido y se debe al trabajo de los maestros, al apoyo de los padres de familia con sus niños que no los están dejando solos**, y lo que mencionaba era que si el niño trabaja solo en su casa y no va a tener una guía en casa, sin decirle novedades si lo está haciendo bien o lo está haciendo mal o deja de hacerlo y viene a la escuela como si nada.
94. Gracias por compartirnos la noticia y estamos a la orden acá, de parte de la Dirección y los maestros también considero que van a estar anuentes a participar en este su estudio y tuvimos acá la participación de madres de familia y cuando usted requiera la participación podemos tener más para tener más información o alimentar su trabajo.
95. Minuto 42:18
96. **SA:** Gracias profe Fernando [Director de la escuela]. También quería compartirles que San Felipe, es uno de los municipios que ha sobresalido a nivel nacional, se mantiene siempre entre el 8º. o 10º. a nivel de país, y es de llenarnos de orgullo también y realmente quienes están en las aulas son ustedes como maestros y la participación de los padres y creo que eso es un mérito y para seguir trabajando mucho mejor y para seguir trabajando mejor.
97. Felicitaciones, y gracias por la oportunidad.
98. Minuto 41:11
99. [Comentario de madre de familia:]
100. **CRU:** Solo quería agradecerle por la invitación y por la noticia que nos trae y felicitaciones a los maestros por tener esa buena capacidad para seguir guiando a nuestros hijos, yo espero que Dios los bendiga en su salud, en sus mente que Dios los guíe y que Dios les de buen pensamiento para darle a nuestros hijos, todo lo necesario en el estudio y para que ellos también puedan salir adelante **y yo les pido a los maestros verdad que en este año que ya estamos terminando las clases (17-10-2011) que Dios les bendiga y Dios les ha dado un año muy tranquilo y veló por el venir e ir en este sector muy peligroso que Dios les bendiga..**

101. Minuto 42:08
102. [Comentario de madre de familia:]
103. **MAR:** Quería comentarle, que me doy cuenta, como yo vendo acá, [Vende refacciones en la escuela] entonces me doy cuenta de que ellos siempre están pendientes, no hay muchas faltas, a pesar del tiempo que está [tormenta tropical en octubre de 2011], sí... de corazón los quiero felicitar bastante, porque **yo miro que en otras escuelas no les importa a ellos dar clases, en cambió aquí, ellos están siempre pendientes y sí de verdad, los felicito y que Dios les bendiga. Gracias.**

## TRANSCRIPCIÓN DE GRUPO FOCAL 2 CÓDIGO: GF2-18OCT11

Nombre del establecimiento:	Escuela Oficial Rural Mixta Tierra Colorada
Moderador	Samuel Puac Méndez
Observador	
Hora de inicio: 09:45 Hora de finalización: 10:25 Breve descripción del lugar donde se realizó el grupo focal: El grupo focal se realizó en el salón de clases de sexto grado de la misma escuela, con la participación de 5 madres de familia y 4 maestros, el director y subdirectora de la escuela. En un ambiente agradable y de confianza; interesados en conocer la temática a tratar.	

### Caracterización de los grupos:

Grupo	Número de participantes	Hombres	Rango de edad	Mujeres	Rango de edad
Docentes	4	1	50 a 55	3	24- 48
Padres de familia	5	0		5	25- 50
Directores	2	1	50 a 55	1*	35- 45
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>2</b>		<b>8</b>	

\*Subdirectora

CÓDIGOS	DECODIFICACIÓN
<b>GF2-18OCT11</b>	<b>Grupo Focal 2, 18 de octubre de 2011</b>
<b>DIR</b>	Director escolar, Osbelí Galicia
<b>SA</b>	Samuel Puac Méndez, Moderador.
<b>LIV</b>	Livia Estrada, sudirectora
<b>IL</b>	Ilda Pereira, profesora
<b>MA</b>	Mario Rodolfo, profesor
<b>DUL</b>	Dulce María Hernández, profesora
<b>MACON</b>	María Consuelo Benavente, madre de familia
<b>REH</b>	Rebeca Hernández, madre de familia

1. **SA.** Buenos días, el día de hoy voy a platicar con ustedes, tengo que entregar algún reporte de lo que hoy hablemos, mi nombre es Samuel les decía [no se había empezado a grabar la conversación] yo estoy terminando una Maestría, es decir una especialización y estoy juntamente asignado como pasante en el Vicedespacho del

Ministerio de Educación allá en la Ciudad Capital y estoy investigando sobre la escuelas con mejores resultados en todo el país [tomando como base los resultados del área de matemáticas en las pruebas nacionales aplicadas por el Ministerio de Educación en el año 2008] y dentro de una de las mejores resultados y ha tenido buenos resultados en todo el país está Tierra Colorada [Nombre de la Escuela en donde se realiza el grupo focal] y me uno a la felicitación juntamente a su director y subdirectora, y a ustedes como maestros y también a las madres de familia que están aquí el día de hoy. Tierra Colorada ha tenido resultados destacables a nivel nacional a pesar del contexto donde se desarrolla, es decir, a pesar de la falta de recursos que hay, a pesar de todas las necesidades que tiene esta escuela, ustedes como maestros de esta escuela y madres de familia saben mejor esto, eee...quiero contarles entonces, que la reunión, es una pequeña reunión el día de hoy, eee..Únicamente para hacerles unas preguntitas a ustedes.

## 2. Pregunta 1

3. **SA.** ¿Qué piensan ustedes como maestros y como padres de familia de la importancia que tiene la participación de ustedes como madres de familia? Ahora le pregunto directamente a los maestros ¿Será que la participación de los padres de familia es importante? ¿Qué creen ustedes?
4. **MA.** Sí, importante...importante
5. **SA.** Importante.... ¿Cuál es su nombre profe?
6. **MA.** Mario Rodolfo
7. **SA.** ¿Por qué cree profe que es importante la participación de los padres en la escuela?
8. **MA.** Porque nos ayudan con respecto a sus hijitos, vea, a que hagan...a que colaboren a que hagan sus deberes, si pues..
9. **SA.** Gracias profe, alguien más tiene otro comentario...
10. **SA.** ¿Qué creen ustedes....
11. *[Aborda una madre de familia para responder]*
12. **SA.** sí...
13. **SA.** ¿Cuál es su nombre?
14. **DUL:** Dulce María Hernández Juárez...
15. **SA.** Dulce María....
16. **DUL:** ..ajá... yo pienso que es importante la participación de los padres de familia porque ahí se ve, la...la...el aprendizaje también de los niños, o sea que uno de maestro también los ayuda, ahí si que a los conocimientos pero los padres de familia también tienen esa..., por decirle así, esa obligación de...de que...en la casa, pues ellos también apoyen a sus hijos para que ellos puedan, realizar un aprendizaje bueno.
17. **SA.** Gracias..., les hago esta pregunta porque mi investigación va encaminada a eso, a partir de los resultados que yo obtenga de esta pequeña investigación que estoy haciendo, voy a proponer un modelo de gestión, es decir, un modelo de cómo el director puede dirigir mejor una escuela..., y le contaba al profesor Wosbelí ¿así es verdad?, que el próximo año ustedes estarán invitados a una actividad que voy a realizar, allá en el centro de San Felipe, dándole a conocer a todo el pueblo de San

Felipe, es decir a todos los directores de todas las escuelas que la Escuela de Tierra Colorada, juntamente con la Escuela de Cantón Los Ángeles, son las dos escuelas mejores que ha tenido el departamento de Retalhuleu, hasta el momento según los resultados de unos exámenes que pasó el Ministerio [Ministerio de Educación] en el 2008 [año en que se aplicaron las pruebas], quiero hacerles otra pregunta...

18. Minuto 3.20

### 19. Pregunta 2

20. Ustedes conocen muy bien acá como se desarrollan las actividades en la escuela, cómo es la participación de los papás acá, pero una pregunta importante para ustedes, es:
21. **SA:** ¿Creen ustedes que la pobreza tiene mucho que ver para que el estudiante no rinda mejor? ¿Creen ustedes eso?
22. **MA:** Si por una razón, pues, si el niño no viene bien alimentado no se puede, no se puede desenvolver mentalmente, pues, o sea que le falta pues...vitaminas....[se queda pensando]
23. [Otra maestra responde a la pregunta]
24. **LIV:** ...pero fíjese que yo considero de que...
25. **SA:** Ajá..
26. **LIV:** ...es un factor [*refiriéndose a la pobreza*] que motiva al estudiante a ser mejor y por eso él [*el estudiante*] sale más adelante...
27. **SA:** seño Livia, verdad..
28. **LIV:** Sí, así es
29. **SA:** Gracias seño Livia. Seño Livia dice acá que la pobreza también puede hacer a que el estudiante se anime a que pueda aprender cada vez más...
30. [*Participación del director*]
31. **SA:** Sí profe...
32. **DIR:** Si la verdad de que influye, tal vez un 10% porque el niño tal vez no viene bien alimentado y todo, pero al contrario...como decía la seño Livia, “los motiva” a que el día de mañana, tanto a los padres de familia los motiva a que los niños salgan mejor a como son los padres, porque muchas veces un padre de familia tuvo hasta tercer grado primaria de instrucción porque tal vez los padres o por la pobreza no se lo permitieron, pero no quieren que el hijo se quede ahí [*se refiere a un nivel educativo muy bajo*] y de ser posible que avance a sexto grado o al menos que saque el básico [*se refiere al ciclo de educación básica*] y las madres que al menos sacaron sexto o básico, quieren que sus hijos al menos algún día, saquen el título aunque sea de maestro o perito o de secretaria, pero como decía...es un factor la pobreza pero no es tanto, sino que tal vez solo lo que respecta a alimentación, pero de ahí trata....como el Ministerio [*se refiere al Ministerio de Educación*] también ha dado becas, ahí es también donde se aprovechan a que estos niños que son buenos en estudio pero que la pobreza no los deja, entonces se...se “menean” [*se refiere a gestionar*] recursos para que ellos sigan estudiando.
33. **SA:** Gracias profe...., quiero hacerles otra preguntita, hoy me volví preguntón [*forma de entrar en confianza y sonríen los participantes*]

### 34. Pregunta 3

35. SA. ¿De qué forma creen ustedes que los papás pueden participar en las actividades de la escuela? ¿Qué creen ustedes, de qué forma podrían participar aquí en la escuela?
36. DIR. Yo pienso que si le dan el apoyo a los niños de que en cualquier actividad ellos colaboran que los niños sean partícipes dentro de las actividades, ya con eso estamos logrando a que el padre también se involucre en la educación de sus hijos, entonces ellos..a la...larga...si ve acá tres madres de familia, porque fueron convocadas como cinco madres o tres, pero se ve de que ellas están apoyando, se ve, se ve de que ellas quieren de que su niño salga mejor preparado de la escuela y si ellas no llegaran a colaborar pues no se tendría razón de ser que los niños toda la vida, así van a estar repitiendo el grado porque el padre no se preocupa..
37. Minuto 6:34
38. SA. **Le pregunto acá a las madres de familia**, ¿Qué creen ustedes que es importante.... [Interrupción a la pregunta, se escucha en el audio, niños gritando] **¿Cómo deberían participar más en la escuela, cómo creen ustedes?** [*espacio del audio que no se entiende por el viento y ruido de los niños*]
39. SA: Pensé que lloviendo estaba ....., sí profe... [en este momento un profesor aborda sobre la pregunta que se realizó a las madres de familia]
40. MA: ...[*nuevamente se entiende el audio*] yo le agrego la palabra...la colaboración de las madres, máxime en los alimentos que hace aquí [se refiere a la escuela] ellas participan, se les da la participación..
41. SA: En la preparación de alimentos..
42. MA: ...de alimentos, sí..., ellas colaboran en la escuela...
43. SA: Algo más en que los papás deberían participar aquí en la escuela, ¿En qué creen ustedes?
44. LIV: Yo pienso que el proceso de aprendizaje..., se debe trabajar...tanto el padre de familia como el maestro, deben tener una estrecha comunicación para ver en qué está fallando su hijo, cómo poderlo ayudar y sobre todo la revisión de tareas, pues,
45. SA: Gracias..., otro factor importante acá en la escuela, mi tesis se titula "Escuelas efectivas en contextos desfavorables" es decir, que la escuela se desarrolla, por ejemplo aquí en contexto rural, que tiene muchas necesidades, y quiero compartir con ustedes, que está muy bien visto San Felipe [Municipio del departamento de Retalhuleu]..., San Felipe Retalhuleu se ha mantenido entre los ocho primeros lugares, entre los diez primeros lugares ¡perdón!, a nivel de todo el país como de los mejores Municipios con alto rendimiento en educación, yo creo que ustedes como maestros y como madres de familia, debe darles un poquito de orgullo que Tierra Colorada [Nombre de la Escuela y de la comunidad que pertenece a San Felipe] esté metido entre las dos mejores [Escuelas] a nivel departamental y entre las dos mejores a nivel de todo el país, yo creo que es muy importante que como maestros y como madres de familias también para que cada día se vayan, eeh..., juntando más en las actividades que se realizan, cada día más colaborando. Quiero agradecer acá a las mamás que el día de hoy están presentes acá, y tal vez se

preguntarían y sobre qué es la sesión y le decía yo a Señora Livia que era un momentito nada más que iba a compartir con ustedes a traerle esta información de que Tierra Colorada está entre una de las mejores escuelas, y a seguirles invitando también a que puedan seguir participando en las actividades que realizan los maestros. Alguno de ustedes tienen alguna pregunta...*[no se logra escuchar por el fuerte ruido]*...

46. Minuto 8:52

47. **MA:** Una pregunta, era nada más de que... ¿En qué han sobresalido los niños de Tierra Colorada?

48. **SA:** ¿En qué había sobresalido?

49. **MA:** Sí.....

50. **SA:** La escuela de Tierra Colorada sobresalió en los exámenes que pasa el Ministerio, que pasó el Ministerio de Educación en el año 2008, es una prueba nacional, una prueba estandarizada, así se le llama a una prueba que pasa el Ministerio de Educación en todo el país y los mejores resultados los tienen: Cantón Los Ángeles y Tierra Colorada, a nivel departamental [Retalhuleu], a nivel de todo el Municipio [San Felipe] y por qué no decirlo a nivel de todo el país hace falta mucho por hacer pero la Escuela de los Ángeles tiene uno de los mejores resultados que no se han visto en otros lugares. Quiero contarles que el puntaje de esos exámenes van entre 30 puntos, 25 puntos en todo el país, eeh, la escuela de Tierra Colorada tiene 52.34 es decir que está mucho mejor que todo el resto del país y mucho mejor que todo el resto de Reu [*nombre corto para referirse a Retalhuleu*] por eso les decía que es muy importante, **qué sucede en la escuela, por qué a pesar de la falta de recursos se tiene ese puntaje**, no es un puntaje que está hasta arriba pero es uno de los mejores a nivel nacional y creo que eso es muy importante.

51. ¿Tienen alguna otra pregunta? [*Nuevamente mucho ruido y no se logra escuchar*]..

52. Minuto 10:13

53. Pregunta 4

54. **SA:** A las mamás les pregunto, ¿consideran ustedes que participar acá en la escuela es importante?

55. **MACON:** Sí es importante...

56. **SA:** ¿Cuál es su nombre?

57. **MACON:** María Consuelo Benavente...

58. **SA:** Doña Consuelo usted cree que es importante [*con relación a la participación de los papás en las actividades de la escuela*]... ¿Ha participado usted acá en la escuela?

59. **MACON:** En todas...

60. **SA:** ¡En todas!,

61. **SA:** y usted [*dirigiéndose a otra madre de familia*], ¿Cuál es su nombre?

62. **REH:** Rebeca Hernández,

63. **SA:** Doña Rebeca Hernández, ¿cree que es muy importante participar aquí en la escuela?

64. **REH:** Sí es muy importante, porque así como yo ehhe, ve he apoyado mucho a mis hijos..
65. **SA:** ajá...
66. **REH:** ...y gracias a Dios, ya uno orita ya va entrar a carrera y él siempre ha salido en limpio y tengo una hija que los seis años estuvo en el cuadro de honor, aquí es la abanderada general, siempre la he estado apoyando y siempre hemos participado aquí, así cuando hay alguna fiesta o algo, siempre participamos, estuve con la...el comité de señoras, así pero de ahí salí, pero si siempre he participado...
67. **[se dirige hacia otra madre de familia en la sesión]**
68. **SA:** ¿Usted cree que también es importante participar aquí en la escuela o no?  
¿Usted tiene niños en párvulos verdad?
69. **XX:** Sí
70. **SA:** ¿Ha participado usted en algunas actividades, como cuáles?
71. **XX:** Por ejemplo a hacer la comida,
72. **SA:** ...A hacer la alimentación..
73. **XX:** Jajá, a hacer alimentación hemos venido colaborando y si hemos visto que sí las madres colaboran ..
74. **SA:** Gracias..., el sentido de esta pequeña sesión era ese, era preguntarles en qué actividades han participado ustedes como madres de familia, como maestros, de qué forma los han involucrado a los papás a las actividades acá en la escuela y yo quiero agradecerles por su tiempo, a las mamás [de estudiantes de la escuela] especialmente por venir aquí a la escuela, yo se que su tiempo es muy importante y dejaron cosas que hacer en la casa y al profesor Osbelí gracias [*director de la escuela*], yo creo que nos estaremos viendo en otra oportunidad, a ustedes como maestros también, y le decía al profesor [refiriéndose al director] que el otro año tengo una actividad planificada, espero que si ya no está el profesor aquí como director [*en conversación anterior el Director comunicó que se jubilaría y posiblemente no estaría en próximo ciclo escolar 2012*] pero ojalá nos pueda acompañar en esa actividad cuando podamos presentar a nivel de todo el Municipio [San Felipe] a las dos escuelas con los mejores resultados en esta prueba [Prueba nacional de matemática 2008, área de matemática de tercero primaria], mi nombre es Samuel y nos estaremos viendo en otra oportunidad, a los maestros también gracias, y si tienen algún comentario...
75. **MA:** ...Una pregunta....
76. **SA:** Sí profe.....
77. **MA:** Samuel ¿De qué apellido es?
78. **SA:** Samuel Puac Méndez...

## GUÍAS DE OBSERVACIÓN CÓDIGO: OBS-ESC1



**Universidad del Valle de Guatemala**  
**Maestría en Liderazgo y Gestión Educativo**  
**Diseño de Instrumentos para Tesis de Graduación.**

### Primera parte: Información general.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA ESCUELA 1				
Departamento	Retalhuleu	Municipio	San Felipe	
Lugar	Cantón Los Ángeles	Fecha	8 y 9 feb. 2012	Tiempo: 2 días
Observador: Samuel N. Puac Méndez				

### Segunda Parte: proceso de observación

Instrucciones: En las casillas correspondientes a la derecha de cada pregunta, coloque una **X** según lo que observe en el proceso.

No.	Proceso observado	Sí	No	ND
1	¿Existe evidencia creación o implementación de Proyecto Educativo Institucional en la escuela? <u>En proceso</u>	✓		
2	¿Se evidencia algún tipo de Programa o aplicación de Normas internas en la escuela? (Sí) ¿Cuáles?: <u>Gobierno de cada aula. En proceso Gobierno escolar</u>	✓		
3	¿Existen comisiones conformados por maestros en la escuela? Sí) ¿Cuáles?: <u>Evaluación, deportes, cultura, banda escolar, fianzas.</u>	✓		
4	¿El Director realiza actividad de acompañamiento a los maestros en los salones de clase? Sí) ¿Cuáles?: <u>Manejo de materiales, metodologías.</u>	✓		
5	¿Las aulas cuentan con pizarras para el desarrollo de las clases?	✓		
6	¿En la escuela existe servicio sanitario para estudiantes? <u>No suficientes</u>	✓		
7	¿En la escuela existe servicio sanitario para maestros?	✓		
8	¿Se evidencia organización para la elaboración de la refacción escolar?	✓		
9	¿Existe actualmente alguna planificación o gestión para mejorar la infraestructura física de la Escuela? <u>Separadores de aula o pared fija, se quieren más sanitarios, otros maestros de párvulos solicitados a la Municipalidad.</u>	✓		
10	¿Cuenta la Escuela con algún grupo organizado de padres de familia? Sí) ¿Cuáles?: <u>Consejo formado por padres de familia</u>	✓		
11	¿Existe algún tipo de registro o control para la asistencia de los maestros? Sí) ¿Cuáles?: <u>libro de asistencia.</u>	✓		

ND: No fue posible determinar en la observación realizada.

Observaciones: \_\_\_\_\_



**Universidad del Valle de Guatemala**  
**Maestría en Liderazgo y Gestión Educativo**  
**Diseño de Instrumentos para Tesis de Graduación.**

**Primera parte: Información general.**

GUIA DE OBSERVACIÓN DE LA ESCUELA 2				
Departamento	Retalhuleu	Municipio:	San Felipe	
Lugar	Cantón Tierra Colorada	Fecha:	15 y 16 de febrero	Tiempo: 2 días.
Observador: Samuel N. Puac Méndez				

**Segunda parte: proceso de observación**

Instrucciones: En las casillas correspondientes a la derecha de cada pregunta, coloque una **X** según lo que observe en el proceso.

No.	Proceso observado	Sí	No	ND
1	¿Existe evidencia creación o implementación de Proyecto Educativo Institucional en la escuela? <u>Realizado. En revisión en supervisión educativa</u>	✓		
2	¿Se evidencia algún tipo de Programa o aplicación de Normas internas en la escuela? (Sí) ¿Cuáles?: <u>Aplicación de normas de convivencia escolar</u>	✓		
3	¿Existen comisiones conformados por maestros en la escuela? (Sí) ¿Cuáles?: <u>Disciplina, cultura, finanzas, limpieza, evaluación.</u>	✓		
4	¿El Director realiza actividad de acompañamiento a los maestros en los salones de clase? (Sí) ¿Cuáles?: <u>Metodología, conducta de estudiantes, evaluación</u>	✓		
5	¿Las aulas cuentan con pizarras para el desarrollo de las clases?	✓		
6	¿En la escuela existe servicio sanitario para estudiantes? <u>Específicos para niños y niñas.</u>	✓		
7	¿En la escuela existe servicio sanitario para maestros?	✓		
8	¿Se evidencia organización para la elaboración de la refacción escolar? <u>Planificación de grupo de señoras para prepara alimentos.</u>	✓		
9	¿Existe actualmente alguna planificación o gestión para mejorar la infraestructura física de la Escuela? <u>La gestión de computadora y accesorios para la Dirección.</u>	✓		
10	¿Cuenta la Escuela con algún grupo organizado de padres de familia? (Sí) <u>Cuáles: Consejo formado por padres de familia</u>	✓		
11	¿Existe algún tipo de registro o control para la asistencia de los maestros? (Sí) ¿Cuáles?: <u>libro de asistencia.</u>	✓		

ND: No fue posible determinar en la observación realizada.

Observaciones: \_\_\_\_\_