



# Documentos regionales de Diagnóstico: Gestión y organización escolar

---



---

**Programa Nacional de Evaluación y Mejora Educativa de  
Escuelas Multigrado (PRONAEME)**



**Documentos regionales de Diagnóstico:  
Gestión y organización escolar**





---

## ÍNDICE

<b>Gestión y organización escolar .....</b>	<b>2</b>
<b>I. Características de la gestión y organización escolar en las Escuelas Multigrado</b>	<b>2</b>
<b>II. Problemáticas de la gestión y organización escolar en las Escuelas Multigrado</b>	<b>3</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>7</b>

## Gestión y organización escolar

### I. Características de la gestión y organización escolar en las Escuelas

#### Multigrado

Para el análisis del tema, se acordó abordar los aspectos de mayor incidencia en el aspecto de gestión y organización escolar en las escuelas multigrado acorde con las cuatro dimensiones que propone Pilar Pozner (2000):

1. **Dimensión Pedagógica - curricular:** “es el espacio a partir del cual, el director se involucra en la gestión de los recursos didácticos y pedagógicos que requieren los docentes para centrar su trabajo en el estudiante y en el aprendizaje” (Mejía, 2015; p. 4).
2. **Dimensión Organizacional - operativa:** “se refiere tanto la forma en que se designan las tareas y/o responsabilidades, como a la calidad con la cual se realizan” (Mejía, 2015; p. 4).
3. **Dimensión Administrativa - financiera:** “es un proceso planeativo mediante el cual, se atiende la formación de los estudiantes de acuerdo con las necesidades de la sociedad” (Mejía, 2015; p. 4).
4. **Dimensión Comunitaria o de vinculación con la comunidad:** “hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus necesidades y demandas” (UNESCO, 2011; p. 37. Citado en Mejía, 2015; p. 4).

## II. Problemáticas de la gestión y organización escolar en las Escuelas

### Multigrado

#### *Dimensión pedagógica – curricular*

Ante el requerimiento de trabajar con varios grados a la vez, el docente requiere competencia en el manejo de grupos, dominio de contenidos curriculares, conocimiento de materiales educativos y libros de texto. En la práctica diaria enfrenta la necesidad de responder a las demandas particulares de cada alumno, revisar los libros de texto para realizar su planeación didáctica, documentarse en temas de todas las asignaturas y de todos los grados que imparta.

Es difícil alcanzar la formación integral de los estudiantes en escuelas multigrado por las siguientes consideraciones:

1. Los planes y programas no responden a las necesidades específicas de las escuelas multigrado.
2. En telesecundaria, los libros de texto se encuentran desfasados 10 años con relación al plan y programas de estudio vigentes. En primaria, los libros de texto están diseñados para escuelas de organización completa.
3. La formación inicial de docentes está enfocada al desempeño de la práctica en grupos unigrado.
4. En la mayoría de las escuelas multigrado se carece de servicios especializados para los alumnos que enfrentan barreras para el aprendizaje.
5. El docente de escuela multigrado desarrolla su trabajo en solitario.
6. Las prácticas docentes son desarrolladas en condiciones desfavorables: económicas, sociales y culturales.
7. Se carece de oportunidades de capacitación continua y de profesionalización acorde a las necesidades de escuelas multigrado. Se presentan dificultades para la elaboración de planeación didáctica con grupos multigrado.
8. La asesoría técnico pedagógica y la supervisión escolar no son diseñadas específicamente para escuelas multigrado y de baja frecuencia.

9. Existe una variedad en el uso de estrategias metodológicas para atención a grupos multigrado, sin embargo, no se ha evaluado su efectividad.
10. Los docentes carecen del dominio de contenidos de todas las asignaturas.
11. Los materiales educativos no son pertinentes para atención en grupos multigrado.
12. Los programas federales no han tenido el impacto deseado en las escuelas multigrado.

#### *Dimensión organizacional – operativa*

En este aspecto, las escuelas presentan una sobrecarga de trabajo para el docente. Además de la función que le es propia frente a grupo, debe atender funciones de dirección, administración, políticas y sociales que en escuelas de organización completa son desempeñadas por diversos actores.

El docente requiere habilidades de liderazgo y comunicación para que la comunidad contribuya en algunas gestiones que le demandan salir de la escuela, y con ello suspender labores.

1. La política educativa nacional es unidimensional y generalizante.
2. Hay poca articulación entre niveles educativos, programas federales y áreas de apoyo de la Secretaría.
3. Existen dificultades estatales para dar cobertura en casos de incidencia docente, principalmente de interinatos.
4. La distribución de funciones y roles es asumida por el o los docentes con criterios de urgencia.
5. Los docentes no tienen arraigo en la comunidad.
6. El uso del tiempo dedicado a los procesos de enseñanza y aprendizaje se reduce, dada la saturación de actividades.
7. Las reglas de operación de algunos programas federales excluyen a las escuelas multigrado.

8. Las escuelas multigrado carecen de herramientas para elaborar proyectos específicos que atiendan sus necesidades (por lo general, se cuenta con proyectos de zona).
9. Existe poca comunicación entre el docente y el supervisor.
10. Los docentes no tienen una cultura de evaluación para la mejora de su práctica educativa (no hay evidencia sistemática de las acciones planeadas).
11. Se desvirtúan los propósitos de los Consejos Técnicos de Zona Escolar.
12. Los Consejos Escolares de Participación Social se constituyen pero no funcionan.
13. Existe duplicidad de funciones entre el CEPS y la APF.
14. Poca o nula posibilidad de integración de redes escolares.
15. Alta movilidad docente cada ciclo escolar.
16. La Reforma Educativa no contempla la estructura ocupacional para escuelas multigrado.
17. La realización de actividades académicas, administrativas, sociales entre otras exige que el docente tenga un papel multifuncional (docente, director, secretario entre otras figuras).
18. La supervisión escolar no responde a las necesidades de las escuelas multigrado.

#### *Dimensión comunitaria o de vinculación con la comunidad*

Esta dimensión se ve favorecida cuando el docente tiene liderazgo, se compromete y se arraiga en la comunidad, con ello propicia la vinculación integral de la escuela con la comunidad y se facilitan los procesos educativos; de forma contraria se complica su desempeño profesional.

1. Las condiciones de los maestros que se arraigan a la comunidad no siempre son las mejores por la pobreza en que se encuentran.
2. La formación inicial de los docentes ha dejado de lado temas relacionados con el desarrollo comunitario.

3. Existe poca participación e involucramiento de padres de familia en la educación de sus hijos y en la gestión de recursos.
4. Los padres de familia poseen poco capital cultural.
5. Hace falta capacitación y acompañamiento al CEPS por lo que trabaja de forma intuitiva.
6. En ocasiones, el líder de comunidad (formal o informal) limita el trabajo del docente.

#### *Dimensión administrativa – financiera*

La desarticulación de otros agentes del Sistema Educativo repercute en una saturación de trabajo para el docente multigrado.

1. Existe dificultad para cumplir con el calendario escolar.
2. Falta de materiales o tardanza en la entrega de libros de texto y otros recursos.
3. Exceso de carga administrativa ya que se le exigen funciones como a cualquier dirección técnica.
4. En algunos casos, existen grupos numerosos que aumentan la carga administrativa.
5. Dificultad para el cumplimiento en tiempo y forma de los requerimientos administrativos.
6. Existe movilidad constante de los profesores.
7. Las visitas de la supervisión privilegian un sentido burocrático para el cumplimiento administrativo.
8. La supervisión escolar es de tipo fiscalizadora más que facilitadora de los procesos administrativos.
9. Falta transparencia en el manejo de recursos financieros en las escuelas.



## Referencias

Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Publicado en Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917. Disponible en internet: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/cn16.pdf>

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2015). *Política Nacional de Evaluación de la Educación. Documento rector*. México: INEE.

Mejía Cazapa, E. (2015). *Evaluación de las competencias. Ponencia*. México: Colmee. Disponible en [http://www.colmee.mx/public/conferences/1/presentaciones/ponenciasdia2/18Evaluacion\\_competencias.pdf](http://www.colmee.mx/public/conferences/1/presentaciones/ponenciasdia2/18Evaluacion_competencias.pdf)

Pozner, P. (2000). *El director como gestor de aprendizajes*. Argentina: Aique.