



SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN

¿Cómo transformar las escuelas?

Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica



Segundo estudio/diplomado
Vertiente de Seguimiento

Evaluación de la Educación Primaria

Reporte final

Febrero, 2001

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Resumen Ejecutivo | 3 |
| 1. Características y marco del estudio | 13 |
| 1.1 Propósitos del estudio y su pertinencia para la política educativa | 14 |
| 1.2 Preguntas centrales | 20 |
| 1.3 La perspectiva metodológica | 21 |
| 1.4 Criterios muestrales | 22 |
| 1.5 Las unidades de análisis | 27 |
| 1.5.1 Gestión Escolar | 27 |
| 1.5.2 Práctica pedagógica | 28 |
| 1.6 Los instrumentos y procedimientos de obtención de información | 29 |
| 1.6.1 Instrumentos sobre la gestión escolar | 29 |
| 1.6.2 Instrumentos para estudiar la práctica pedagógica | 32 |
| 1.6.3 Procedimiento | 37 |
| 1.7 Los procesos de análisis y estrategias de triangulación de datos | 37 |
| 1.7.1 Dibujos acerca de la escuela | 40 |
| 2. Resultados | 41 |
| 2.1 Características generales de escuelas incrementales | 42 |
| 2.1.1 Viñetas de casos urbanos | 42 |
| 2.1.2 Viñetas de casos rurales | 46 |
| 2.1.3 Viñetas de casos indígenas | 50 |
| 2.2 Características generales de escuelas decrementales | 51 |
| 2.2.1 Viñetas de casos urbanos | 51 |
| 2.2.2 Viñetas de casos rurales | 54 |
| 2.2.3 Viñetas de casos indígenas | 58 |
| 2.3 Modelos de la gestión escolar y factores diferenciales | 59 |
| 2.3.1 La gestión escolar en los casos incrementales | 59 |
| 2.3.2 La gestión escolar en los casos decrementales | 61 |
| 2.3.3 Factores diferenciales de la gestión escolar | 62 |
| 2.4 Modelo y factores diferenciales de la práctica pedagógica | 64 |
| 2.4.1 Variantes del modelo | 64 |
| 2.4.2 Factores diferenciales de la práctica pedagógica | 68 |
| 2.4.3 Filosofías educativas de los docentes | 69 |
| 2.5 Resultados del análisis sobre los dibujos infantiles | 71 |
| 3. Lecciones para la política educativa | 72 |
| Anexos | 75 |
| A. Corrientes generales de filosofías educativas | 77 |
| B. Holimatrices | 79 |

Resumen ejecutivo

El reporte informa sobre la metodología y los resultados que se obtuvieron en el segundo estudio/diplomado de la vertiente de seguimiento del Estudio de Evaluación de la Educación Primaria, (EVEP) promovido por la Dirección General de Evaluación de la Secretaría de Educación Pública en 15 entidades de México. Este documento se fundamenta, y por lo tanto se complementa, en los reportes de todas las entidades participantes.

Este segundo estudio surgió del interés despertado en la Dirección General de Evaluación al analizar los resultados obtenidos en el EVEP, el cual evalúa de manera longitudinal el nivel de aprovechamiento académico en Matemáticas y Español en una muestra representativa a nivel nacional de escuelas primarias, permitiendo conocer los niveles de logro promedio alcanzados por los estudiantes de una misma escuela en los diversos grados. Al considerar los promedios de aprovechamiento obtenidos en diferentes ciclos escolares, surgió la pregunta de porqué estos promedios cambiaban de manera significativa de un ciclo a otro: en algunas escuelas en sentido incremental (en el ciclo posterior más alto el promedio que en el anterior) o en sentido decremental (en el ciclo posterior más bajo el promedio que en el anterior). Esta interrogante motivó el estudio que aquí se reporta a fin de conocer las escuelas en que se presentan las mayores variaciones y obtener lecciones para la formulación y evaluación de la política educativa tanto a nivel estatal como federal. En particular, fue de interés entender acerca de las decisiones y patrones de comportamiento de los docentes y de los directivos escolares, al nivel de la práctica pedagógica en el aula y en la forma como se gestiona la organización, y cómo éstos son capaces de transformar la escuela para que los estudiantes aprendan.

Con el fin de desarrollar la investigación se convocó a las 22 Áreas Estatales de Evaluación (AEE's) que no habían participado en el primer estudio de la vertiente de seguimiento. De éstas, 15 mostraron interés y condiciones materiales y humanas favorables para participar. Los responsables del estudio a nivel estatal asistieron a un curso con validez de diplomado conformado por diez módulos, en los cuales profundizaron su conocimiento de la perspectiva metodológica de la investigación cualitativa y de la producción de conocimiento útil para la formulación y evaluación de la política educativa. Además de los cursos, los responsables de las AEE's participaron en talleres en donde se diseñaron los instrumentos de investigación y se decidieron los procedimientos para la obtención de datos y su análisis. Típicamente el estudio de campo duró dos semanas en cada escuela seleccionada. En la etapa del análisis, la que llevó más tiempo, las AEE's se reunieron en varias ocasiones para compartir avances y plantear dudas al equipo coordinador, ya fuera en eventos generales o en reuniones específicas con algunos estados.

Con el fin de responder la pregunta central se seleccionó, del conjunto de escuelas participantes en el EVEP de cada estado, una muestra de carácter conceptual que representara a aquellas donde más hubiera cambiado el promedio de matemáticas en quinto grado, tanto en sentido positivo (grupo al cual se le denominó escuelas incrementales) como en sentido negativo (grupo al cual se le denominó escuelas decrementales). La razón por la cual se seleccionó el quinto grado en matemáticas consiste en la intención de maximizar las posibilidades de detectar efectos acumulados de los factores que dependen del aula y la escuela, ya que se considera que el conocimiento y habilidades desarrolladas en esta asignatura se dan primordialmente en la escuela, mientras que Español es una área curricular más sensible a los efectos del contexto, especialmente de la familia. Ya que los propósitos del estudio consistieron en conocer acerca de los factores que marcan la diferencia en las condiciones de aprendizaje en las escuelas, así como el sentido y patrones de comportamiento de los actores, se intentó maximizar las posibilidades de detectar lo que depende de la escuela. El estudio mantiene controlado el efecto de las variables externas de dos

maneras. Por una parte, porque se trata de comparar tanto la población consigo misma (que mantiene prácticamente el mismo tipo de población), como comparar entre sí escuelas del mismo estrato¹, en el mismo estado, por lo que suponemos que la diversidad en aspectos socio-económicos y culturales es mínima.

La muestra final del estudio se seleccionó con base en la teoría de muestra conceptual polarizada, con la que es posible detectar los factores que permiten marcar los contrastes. Así, al comparar las escuelas incrementales no sólo conoceremos acerca de los modelos de gestión o práctica que son característicos de un tipo de escuela y otro, sino también sobre los factores que marcan las diferencias. Estos factores son de especial trascendencia para los docentes y directivos en las escuelas, así como para las autoridades de los niveles centrales (estatales y federales); ya que se refieren a los procesos que permiten que una escuela se transforme, mejorando o disminuyendo en su capacidad para estructurar una atmósfera que estimule el aprendizaje significativo de sus estudiantes. Los factores diferenciales constituyen, por lo tanto, los aspectos que es necesario estimular en las escuelas para que tengan mejores posibilidades de construir las condiciones de aprendizaje. En caso de que ya existan, la lección que se deriva tiene que ver con la noción de crear una red protectora que impida que las escuelas que funcionan bien, cambien en sentido negativo de manera intempestiva.

La muestra global del estudio fue de 128 escuelas, de las cuales 50.8% (65) corresponden a escuelas del tipo incremental y 49.2% (63) a escuelas decrementales. El equilibrio en la polaridad se muestra también en los estratos considerados: urbano (46.1% del total; 50.8% incremental y 49.2% decremental), rural (43.0% del total; 50.9% incremental y 49.1% decremental) e indígena (10.9% del total; 50% incremental y 50% decremental). Cada escuela se constituyó en un caso de estudio, al cual acudieron los investigadores de campo sin conocer el tipo de escuela a que correspondía, con el fin de evitar sesgos en la información recolectada, la cual fue proporcionada a los equipos estatales hasta muy avanzado el trabajo de análisis de los datos. Cada caso fue estudiado de manera sistemática, enfocando la atención particularmente en la gestión escolar y la práctica pedagógica, como las unidades de análisis básicas. Para estudiarlas de manera detallada e integral se aplicó fundamentalmente una batería de instrumentos de carácter cualitativo.

Los resultados más relevantes del estudio fueron agrupados de la siguiente manera:

1. Viñetas: Para cada caso se cuenta con una breve viñeta acerca de características peculiares de su gestión escolar y sobre su práctica pedagógica, la cual da a conocer la singularidad de cada escuela, así como las características que permiten encontrar en cada una de ellas las bases para entender las razones de su transformación. El valor de las viñetas consiste no sólo en describir situaciones, sino en ejemplificar la posibilidad efectiva y concreta de la dinámica escolar y su especial vulnerabilidad a factores del contexto y cambio en sus actores.

2. Modelos: De la caracterización de la gestión escolar en las 128 escuelas de la muestra, se lograron identificar modelos de gestión propios de las escuelas con tendencia incremental y modelos de gestión propios de las escuelas con tendencia decremental. En cambio, en la práctica docente se identificó un modelo básico, con algunas variantes.

Los modelos de gestión escolar que se identificaron en las escuelas en las que sus alumnos han estado mejorando sus aprendizajes, se caracterizan por representarse de forma predominante en alguno de los siguientes modelos:

¹ Urbanas, rurales e indígenas (éstas últimas, sólo en algunos estados).

a) **Gestión basada en liderazgo académico**, principalmente por parte de los directivos de la escuela, resultó estar presente en 40% de los casos. Las escuelas que funcionan con este modelo típicamente cuentan con Consejos Técnicos que se reúnen frecuentemente a discutir asuntos directamente relacionados con el aprendizaje de los estudiantes, se dedica tiempo extra a alumnos con rezago y se tienen altas expectativas acerca de la capacidad de los estudiantes para aprender.

b) **La escuela de capital social positivo** cuenta también con muy alta representación en la muestra (38.4%) y se refiere a escuelas en donde domina un clima de confianza entre los docentes y los directivos, que les permite colaborar en tareas y que las decisiones se alcancen con altos niveles de participación de los maestros. Los padres de familia apoyan a los maestros, existe buena comunicación, asisten a reuniones y ocasionalmente también participan en las decisiones sobre la escuela.

c) **La gestión estructurada conforme a normativa** se presentó en 10.7% de los casos. En estas escuelas los directivos se caracterizan por imponer un mínimo de normas que permitan a la escuela funcionar de manera organizada. Se enfatiza la disciplina y la puntualidad de alumnos y maestros.

d) **La gestión orientada a mejoras de infraestructura** emergió del 4.6% de las escuelas incrementales. En ellas los directivos se dedican de manera activa a contar con apoyos para mejorar las condiciones físicas de sus escuelas, mantenerlas equipadas y limpias.

e) **El modelo inercial positivo** representa al 6.1 % de las escuelas, en el cual no se logró identificar una forma dominante de gestión escolar, pero muestran tendencias favorables para el aprendizaje.

En cambio, en las escuelas donde se identificó disminución en los promedios de aprendizaje, los modelos de gestión que emergieron de la investigación se listan a continuación:

a) **Las escuelas con capital social negativo** representaron 28.1% de este grupo en la muestra. En ellas existen marcados conflictos, ya sea dentro del equipo docente o entre éste y los padres de familia. La falta de comunicación, tensión y formación de pequeños grupos que se obstaculizan son sus características típicas.

b) **Las escuelas con gestión formal normativa** se caracterizan por ser altamente burocratizadas, sus directivos dedican mucho tiempo dentro y fuera de las escuelas atendiendo asuntos administrativos. Este grupo representó 17.2% de las escuelas.

c) En el modelo denominado **inercial decremental**, las escuelas (17.2%) muestran un lento proceso de decaimiento, sin que sobresalga un aspecto preponderante.

d) **El modelo de conglomerado desarticulado** surgió del 15.6% de los casos con tendencia decremental. En estas escuelas los docentes trabajan aislados, permanecen el menor tiempo posible en la escuela y tratan de cambiarse a otra "más conveniente" en cuanto les sea posible. No existen conflictos ni acuerdos acerca de la orientación del trabajo académico.

e) **El modelo de situación depresiva** (10.9%), característico especialmente de las escuelas muy pequeñas (unidocentes o bidocentes) y distantes, en las cuales, los docentes manifiestan un alto nivel de insatisfacción personal, así como bajas expectativas de su trabajo, de los estudiantes y de las comunidades. Estos docentes se ausentan con frecuencia de las escuelas.

f) **El modelo autoritario** fue identificado en 9.4% de las escuelas. En éste los directivos centralizan la mayor parte de las decisiones y las imponen sin importar los puntos de vista del equipo docente.

La práctica pedagógica se caracterizó por un modelo básico que es reconocido como frontal; es decir, centrado en las actividades de enseñanza de los docentes, regularmente se apoyan en los libros de texto, como fuente dominante acerca de los contenidos curriculares y como guía básica de los procedimientos instruccionales a seguir. La información sobre la práctica derivada de observaciones y de entrevistas, pero fundamentalmente de la videograbación de 19 clases de matemáticas en 5º grado, muestran ciertas variantes del modelo básico propio de las escuelas incrementales. Estas variantes tienen que ver con el nivel de manejo de los contenidos, la calidad y cantidad de oportunidades de aprendizaje a más estudiantes y asegurarse que las instrucciones de actividades docentes son claras. Es característico de escuelas con tendencia incremental el monitoreo de las actividades de los alumnos y el cuidado por asegurar un mínimo de aprendizaje.

3. Factores diferenciales: Son aquellos que la investigación identificó como los que muestran la transformación positiva de la capacidad de aprendizaje propia de las escuelas incrementales y que las distingue más agudamente de las escuelas con tendencia decremental. Al igual que con relación a los modelos, se identificaron factores relacionados con la gestión escolar y con la práctica pedagógica.

El estudio encontró que las prácticas más prometedoras de los actores de la comunidad escolar, en cuanto logran mejorar las condiciones de la escuela (de los tres estratos) y por ende, el aprovechamiento de sus estudiantes son, de acuerdo a su importancia:

1. El director de la escuela asigna máxima prioridad al trabajo académico.
2. El Consejo Técnico Escolar considera de manera relevante los problemas relativos al aprovechamiento de los estudiantes.
3. La escuela cuenta con material académico que es bien administrado y se pone a disposición de los estudiantes.
4. La normatividad de la escuela se observa en general, especialmente en cuanto a disciplina y puntualidad.
5. Los padres de familia participan activamente en el mantenimiento de la escuela y asisten a reuniones.
6. Los padres de familia intervienen académicamente, ya sea apoyando en tareas o participando en decisiones sobre contenidos de aprendizaje y maestros.
7. La asignación de los docentes a los grados en donde enseñan se hace de manera colegiada, considerando competencias y la opinión de los docentes mismos.

8. Se mantiene un sentido de comunidad académica en la escuela, donde domina la confianza, comunicación y respeto fundamentalmente entre el equipo docente.
9. Los docentes participan activa y directamente en las decisiones de la vida escolar.
10. El Consejo Técnico de Zona se orienta de manera académica (este factor es muy importante en las escuelas indígenas).
11. Los profesores se motivan por participar en concursos académicos como una demostración de su capacidad y la de sus estudiantes.
12. Los docentes y padres tienen altas expectativas acerca de la capacidad de aprendizaje de los estudiantes.
13. La infraestructura muestra condiciones mínimas para que los procesos de enseñanza-aprendizaje se den de manera adecuada.
14. Los supervisores visitan las escuelas con frecuencia para hablar con los docentes, observar su desempeño en clase y realizar planificación conjunta por grados.

Estas prácticas de buena gestión escolar de las escuelas mexicanas constituyen lecciones que pueden guiar la acción de autoridades, directivos, docentes y padres de familia. Es importante señalar que las escuelas urbanas, rurales e indígenas muestran diversa ponderación a estos factores. Depende de la historia de la escuela, características de los actores de la comunidad docente y de los atributos de la comunidad, identificar cuáles y qué combinaciones pueden dar mejores resultados como estrategias de política de calidad desde la comunidad escolar.

Por su parte, las buenas prácticas pedagógicas de la enseñanza de las matemáticas en 5º grado; es decir, las que se constituyen por los factores que marcan las diferencias entre las escuelas incrementales y las decrementales son las siguientes:

1. Uso intensivo de material didáctico (diferente del libro de texto).
2. Pedir apoyo a los padres de familia para que supervisen y apoyen a sus hijos en las tareas.
3. Actitud favorable a las diversas ofertas de actualización docente.
4. El libro de texto se constituye en apoyo fundamental para la selección de contenidos y como fuente básica sobre los procedimientos a seguir.
5. Frecuentemente se organizan equipos entre los estudiantes como estrategia de enseñanza.
6. En las decisiones de aula se sigue un plan de clase preparado con anticipación.
7. El plan de clase se diseña a partir de procesos colegiados con docentes del mismo grado, ya sea de la misma escuela o de la misma zona escolar.
8. Se trabaja con entusiasmo en la preparación de los estudiantes en concursos académicos.

9. Se asigna prioridad en la ejecución de las estrategias de clase que permiten mayor participación directa de los estudiantes en las actividades de aula.
10. Los docentes aplican una perspectiva sistémica de la evaluación, considerando aspectos adicionales a los exámenes, tales como puntualidad, participación, tareas, motivación y disciplina.
11. Los contenidos son puestos en el contexto para que tengan sentido en la vida cotidiana de los estudiantes.
12. Se dedica tiempo adicional y atención especial a los estudiantes que muestran problemas de aprendizaje o atraso académico.

Estos factores muestran diferente orden de relevancia según se trate del estrato urbano o rural de la escuela. En las escuelas rurales, particularmente en las aulas multigrado, se enfatiza el impacto que están teniendo tanto la planificación de la clase, siguiendo las recomendaciones de los cursos de actualización relacionados con los ambientes multigrado, como el hecho de que la planificación se efectúe de manera colegiada, especialmente organizada por los supervisores, para decidir contenidos y estrategias docentes por grados o entre maestros multigrado.

4. **Información complementaria:** Para desarrollar el estudio se diseñaron instrumentos que permitieran conocer las características peculiares de los docentes, estudiantes y de los padres en las escuelas con tendencia incremental o decremental. Así por ejemplo, para identificar la filosofía educativa de los docentes, se aplicó un instrumento que fue contestado por 439 de ellos. Los resultados muestran que la filosofía liberal domina entre los docentes, y que no existen diferencias significativas entre los docentes de escuelas incrementales o decrementales.

Los estudiantes respondieron un instrumento de evaluación tipo portafolio, con el fin de identificar sus competencias en Matemáticas. Los estudiantes de las escuelas incrementales se ubican preponderantemente en el nivel más complejo de competencias en Matemáticas (conducta tipo III), en comparación con las demostradas por los estudiantes de escuelas decrementales, donde domina el nivel más básico de competencias (tipo de conducta I). Este resultado confirma la existencia de una brecha entre las escuelas con tendencia incremental y decremental en el ámbito de matemáticas al momento de la investigación. Los estudiantes desarrollaron, además, dibujos sobre sus escuelas. La aplicación de un modelo interpretativo permitió distinguir mensajes más complejos en los dibujos de los estudiantes de las escuelas incrementales respecto a los estudiantes de las escuelas decrementales. Los padres de familia participaron en entrevistas de grupo de enfoque. En escuelas incrementales, éstos mostraron más conocimiento de la institución, confianza en los docentes y más altas expectativas de la capacidad de sus hijos y de los niveles por alcanzar en su educación futura, que lo expresado por los padres de familia de estudiantes de escuelas con tendencia decremental.

Del estudio se derivan múltiples lecciones para la política educativa a tomar en cuenta en el esfuerzo para mejorar los niveles de rendimiento escolar en la educación básica. Algunas de las lecciones de carácter más estratégico para la formulación de políticas son las siguientes:

Lección 1: La dimensión organizacional de la política educativa debe ser reconocida, lo que implica considerar a sus actores básicos (docentes, directivos, alumnos y padres de familia) en su esfuerzo por constituir, en el espacio institucional de la escuela, una comunidad de aprendizaje

efectivo y significativo. Los factores de la política educativa adquieren sentido en la organización básica del sistema educativo que es la escuela. Desde ese espacio se resisten y construyen las decisiones de las que dependen en gran medida las condiciones favorables a los aprendizajes de los estudiantes. La escuela cuenta, y mucho, en la sustentabilidad y sentido de la política educativa. Por otra parte, la escuela no se explica en sí misma ni en una autonomía radical del sistema. Las decisiones tomadas por las autoridades educativas deben considerar el significado que les dan los actores de la escuela, para ser mínimamente efectivas. Además, docentes y directivos actúan en una estructura normativa y de oferta de acciones y decisiones políticas, que estructuran y posibilitan sus decisiones y acciones en el centro escolar.

Lección 2: La escuela como institución es sumamente vulnerable. Como organización es especialmente sensible a cambios de sus directivos y docentes, a la disposición o no de recursos y acciones generales de política educativa, especialmente algunas críticas como los materiales instruccionales, los cursos de actualización, la política de incentivos y la normatividad general de la vida escolar. La escuela es más vulnerable donde carece de la “coraza” que algunas construyen con base en el prestigio conseguido a través de los años y que compromete a directivos y docentes. La escuela mexicana, en general, aparece como poco accesible a la comunidad, a sus propios padres de familia y en ocasiones a sus propios docentes, respondiendo más a lógicas como la de la administración central o sindical, entre otras. Para que la escuela se constituya en comunidad de aprendizaje innovador, se necesita invertir en su capacidad para establecerse como una organización basada en la confianza mutua y en su eficiencia para tomar decisiones, a la vez que se compromete a dar cuenta de sus niveles de desempeño como parte del sistema de educación pública. **Para que la escuela sea socialmente responsable, primero debe ser una organización con capacidad y recursos para tomar decisiones sobre sí misma.**

Lección 3: La política educativa predominante en el ámbito internacional se ha basado durante los últimos años en la perspectiva de las escuelas efectivas, que se deriva de una visión relativamente estática (hay escuelas efectivas y otras que no lo son), en la que el esfuerzo estratégico se orienta a identificar factores que influyen en el resultado académico de las escuelas. Este estudio muestra que es posible realizar un seguimiento puntual de las condiciones de la calidad educativa, al introducirse en la “caja negra” de los procesos de decisión que afectan la vida de escuelas y aulas, desde una visión dinámica que implica el mejoramiento de las condiciones organizacionales de los aprendizajes. Al hacerlo se descubren los actores, con sus perspectivas, intereses, ideologías y prácticas. En ellas se reconoce el núcleo central del que depende en última instancia, qué, cómo y para qué se educa en la escuela pública mexicana.

La política educativa, desde sus actores en los centros escolares, parte de fundamentos diferentes a los que utilizan las autoridades educativas. Las escuelas donde se expresan las prácticas de gestión y pedagógicas más prometedoras, desde las cuales se derivan modelos a tomar en cuenta, se basan en una química especial entre docentes, directivos, alumnos y padres. La comunidad escolar asigna prioridad a los aspectos académicos (entendido como aprovechamiento de los estudiantes), con fundamento en relaciones basadas en la confianza y la normatividad. En otras palabras, la comunidad escolar para alcanzar sus objetivos requiere constituirse como comunidad justa, en donde se equilibren las necesidades básicas de los docentes, con igualdad de condiciones de participación y el sentido de mérito que se tiene al observar la eficacia de su acción pedagógica en el aprovechamiento de sus estudiantes. El equilibrio entre la igualdad, la necesidad y el mérito no puede ser construido por la escuela sola, es resultado de un esfuerzo compartido de política pública a nivel sistema y política pública a nivel de la escuela.

Lección 4: Los resultados del estudio expresados como viñetas, modelos y factores diferenciales apuntan a recomendaciones puntuales para la política educativa en los niveles federal y estatal:

a) **Rediseñar la función directiva. Los supervisores y directores deben reconstruir su papel en la escuela, simplificando radicalmente sus tareas administrativas y apoyando su condición de líderes académicos.** Se deben explorar diversas opciones para que los directores se constituyan en líderes académicos. Por ejemplo, es necesario reflexionar en la forma como son designados para ocupar sus puestos, en los procesos de actualización dirigidos a ellos, en la posibilidad de que manejen recursos directamente para operar sus proyectos académicos y que cuenten con permiso para ser innovadores, lo cual posibilitaría que los resultados tuvieran más importancia que el seguimiento de normas caducas. Por otra parte, los esfuerzos centrales por asegurar condiciones adecuadas de infraestructura, deben mantenerse para permitir que los directivos reorienten sus acciones al aprovechamiento de los estudiantes.

b) **Permitir la consolidación de comunidades de aprendizaje, haciendo a las autoridades sensibles a la necesidad de equipos docentes armónicos.** Del estudio no se derivan recetas, pero es cierto que la alta rotación de personal docente es perjudicial (aunque existen indicios de que la estabilidad exagerada también lo es), así como mezclar, sin ningún criterio académico, docentes con diferentes perspectivas pedagógicas. Si bien, es lastimoso ver que ciertas escuelas son consideradas como lugares de castigo, la investigación es clara sobre el impacto de la capacidad de los docentes de conformar equipos, en los que se da la cooperación necesaria para alcanzar entre todos desempeños importantes en los aprendizajes de los estudiantes. Por ello, las comunidades escolares, incluyendo de manera esencial a los padres de familia, deben tener más autonomía para determinar la forma y estilo de su organización.

c) **Políticas que suponen que las escuelas son comunidades participativas y con orientación académica, deben reconocer la alta diversidad organizacional en ellas, en especial las políticas basadas en la administración relativamente autónoma, como las identificadas con la estrategia de Proyecto Escolar.** Los indicios del estudio muestran que esta estrategia funciona bien en las escuelas con capital social positivo, sin embargo, no crea la capacidad de cooperación. En las escuelas decrementales los Proyectos Escolares no han logrado revertir la tendencia. Existen indicios de que incluso pueden profundizar las tensiones preexistentes.

d) **La reglamentación de los espacios participativos de comunicación, información y toma de decisiones son sumamente relevantes, especialmente el Consejo Técnico.** Los Consejos de Participación Social se reconocen como inexistentes y confusos para todos. La participación no se da por decreto, pero sería importante un esfuerzo por clarificar, mediante reglamentos específicos y campañas de comunicación, las funciones y relevancia de estos Consejos para lograr que participen más funcionalmente en la vida de las escuelas. Por otra parte, los estudiantes aparecen distantes y separados de las decisiones en sus escuelas. Algunas mostraron como práctica prometedora la construcción de reglamentos de disciplina de manera compartida entre estudiantes y docentes.

e) **La práctica pedagógica tradicional aparece, en gran medida, no afectada por los procesos de actualización.** Sin embargo, se observa que las mejores prácticas de actualización consisten en la conformación de redes horizontales, en donde los docentes, desde su práctica, se acerquen a otros docentes y compartan aprendizajes. La actualización basada en un construccionismo meramente teórico es poco clara y bastante irrelevante para la mayoría de los docentes.

Lección 5: En la evaluación del sistema educativo ha dominado la medición de los logros académicos en áreas como Español y Matemáticas. El estudio EVEP ha significado, junto con otros esfuerzos, un paso

adelante en considerar una muestra de escuelas desde una perspectiva longitudinal y desarrollando instrumentos cuantitativos para encontrar factores asociados a los rendimientos académicos. **Este segundo estudio de seguimiento manifiesta nuevamente, que es posible combinar exitosamente las perspectivas cuantitativas y cualitativas de manera que se estructuren, de forma sistemática, respuestas e inquietudes surgidas de los resultados cuantitativos, se incorpore la dimensión organizacional de la escuela y el aula y las perspectivas de los actores.** Además, se muestra que la metodología cualitativa puede proveer de conocimiento sistemático, confiable y pertinente para la construcción de argumentos en la arena de la política educativa. El estudio apoya la consolidación de la capacidad técnica y logística de los equipos que forman las AEE's y la Dirección General de Evaluación de la SEP, así como un alto nivel de compromiso de decenas de maestros e investigadores por mejorar la forma de entender la educación desde lo concreto, con el propósito de diseñar políticas más adecuadas y efectivas que orienten el esfuerzo por mejorar la educación básica de los mexicanos.



1. Características y marco del estudio

La Dirección General de Evaluación (DGE), dependiente de la Subsecretaría de Planeación y Coordinación de la Secretaría de Educación Pública, tiene en operación desde 1996 el Estudio de Evaluación de la Educación Primaria (EVEP) que consiste en un esfuerzo por evaluar los logros académicos en cuanto a habilidades, conocimientos, actitudes y capacidades, principalmente en Español y Matemáticas. Esta evaluación se desarrolla de manera longitudinal en un grupo panel de escuelas, desagregadas en cinco estratos (urbano público, urbano privado, rural público, indígena y centros comunitarios), con el tamaño de muestra suficiente para tener representatividad a nivel nacional. El Estudio se compone por dos vertientes: la vertiente de comparación, que ha permitido identificar tanto niveles de logro en los diferentes estratos y contrastar los alcanzados en diferentes ciclos escolares por cada uno, así como factores asociados a los rendimientos académicos. La segunda es la vertiente de seguimiento, que ha ejecutado varias acciones para entender mejor los resultados estadísticos e intentar adentrarse de manera más naturalista a la escuela, su contexto y sus actores. Un aspecto central dentro de este esfuerzo ha sido el fortalecimiento de las AEE's, para responder a la necesidad de desarrollar competencias técnicas en cada entidad, como parte del proceso de federalización educativa iniciado en 1995.

El estudio que se presenta en este documento es un segundo proceso en el mismo sentido, que se ha desarrollado dentro de la vertiente de seguimiento - con la identificación de un problema del análisis de los resultados de la vertiente de comparación-. Durante 1998 se desarrolló un primer proceso de formación de los equipos de las AEE's en metodología cualitativa aplicada a procesos de seguimiento educativo. El aspecto central de ese proceso de capacitación consistió en que a la vez que se sostuvieron seminarios y talleres teóricos en un diplomado, se desarrollara un estudio en donde se aplicaran los conceptos aprendidos. Con ese fin se ejecutó una investigación cualitativa centrada en monitorear la transformación de la práctica docente, uso de materiales y los incentivos a docentes en las escuelas rurales donde funcionan los programas compensatorios². El primer estudio fue realizado por los equipos técnicos de diez estados³. El resultado dio impulso a la noción de acercarse a la escuela como unidad básica de análisis para entender, más que para medir, los procesos que se producen en la acción de los docentes y el sentido que ellos asignan a políticas y programas educativos.

Con base en esta experiencia la DGE convocó durante 1999 al resto de las AEE's a desarrollar una experiencia semejante en cuanto a formación técnica de sus equipos, aunque con un problema de investigación diferente. De las 22 entidades invitadas 15 consideraron que el diplomado fortalecería la capacidad de investigación de su personal técnico. Con este importante grupo de entidades, que representan muy diversas zonas de la República Mexicana, se desarrollaron diez seminarios y talleres, los cuales sirvieron para conocer el marco conceptual y metodológico de la investigación cualitativa, principalmente en cuanto a su relevancia para la política educativa. Los seminarios y talleres trataron de combinar aspectos teóricos y prácticos, ofrecidos por especialistas nacionales e internacionales. De estas experiencias de formación en investigación se derivaron recomendaciones específicas para realizar el segundo estudio.

² Loera Varela, A. y Nora G. Rangel Santana, "Las escuelas primarias rurales y los apoyos de los programas compensatorios: Reporte final del primer estudio/diplomado sobre bases metodológicas de investigación cualitativa", México, SEP DGE, 2000.

³ En el primer estudio participaron las Áreas Estatales de Evaluación de Colima, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco y Veracruz.

Un aspecto común en las dos experiencias de estudios cualitativos ha sido la calidad del involucramiento de los equipos técnicos, de la SEP y de las AEE's, quienes superaron múltiples obstáculos en el estudio, así como su énfasis para el aprendizaje en la acción. Consideramos que este involucramiento se basa en dos aspectos centrales: la apropiación del estudio por parte del grupo técnico y la posibilidad que les ha ofrecido este estudio para mostrar su capacidad de investigadores y de intelectuales de la educación. Afortunadamente, los equipos de investigación se conformaron, en su mayoría por maestras y maestros de amplia experiencia docente y administrativa. Estos docentes hicieron aportaciones muy importantes, gracias a su especial sensibilidad para ganarse la entrada a las escuelas y las aulas como para comprender la importancia de acercar la realidad concreta de la educación a las autoridades.

Reconociendo la competencia intelectual de estos docentes, la coordinación del estudio basó el diseño del mismo en talleres que permitieron una amplia participación en las decisiones críticas, desde la conceptualización teórica de los instrumentos, procedimientos y estrategias de análisis hasta aspectos operativos y logísticos. Los múltiples talleres⁴ y reuniones permitieron intercambios frecuentes de aprendizajes significativos en uno de los mayores equipos de investigación cualitativa que se hayan formado en México. La alta calidad de su desempeño como investigadores es de apreciarse más, si se considera la carga de trabajo que estos equipos han desarrollado en los últimos años y los pocos recursos a su disposición.

El estudio se organizó a nivel nacional por la Coordinación de Componentes de Evaluación de la DGE⁵, contando con la valiosa cooperación de personal de la Secretaría de Educación del Gobierno del estado de Chihuahua, que fue comisionado para apoyar el estudio⁶. A nivel estatal, los responsables de las AEE's fueron los coordinadores del estudio. Típicamente el o la responsable del AEE y al menos un miembro adicional de su equipo, fueron quienes participaron directamente en los talleres y seminarios nacionales. Con base en aspectos teóricos examinados durante éstos y con una bibliografía básica sobre investigación cualitativa aplicada a educación, fue posible preparar el estudio, tomar acuerdos y compartir avances, problemas y aprendizajes. El estudio, siempre se dijo, es una etapa de un largo proceso de aprendizaje, que debe ser consolidado con iniciativas federales y estatales que permitan profundizar la capacitación la discusión de políticas, enriquecida por la presencia de la dinámica de las comunidades escolares y el sentido de las acciones de sus actores básicos: docentes, directivos, alumnos y padres de familia.

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

1.1 Propósitos del estudio y su pertinencia para la política educativa

La calidad de la educación es un tema relativamente novedoso como una preocupación especial en la agenda de las políticas educativas. En México, al igual que en el resto de Latinoamérica, esta preocupación se impulsa una vez que se consolida la masificación de la oferta de la educación básica. Durante la década de los noventa se contaba con suficientes escuelas y maestros como para asegurar lugar en las escuelas públicas a más del 90% de los niños y niñas en edad escolar. Sin embargo, las tasas de fracaso escolar, expresados en deserción y repetición, impedían a un porcentaje importante terminar la primaria en los 6 años propuestos por el sistema educativo. Desde un principio los análisis fueron claros: el

⁴ En la coordinación de los talleres se contó con la colaboración de María Bertely, Martha Montero-Sieburth y Fernando Reimers, así como de los integrantes de la Coordinación académica del Estudio.

⁵ A cargo de la Lic. María de Luz Ortiz González.

⁶ Los asesores metodológicos de los estados fueron Oscar Cázares Delgado y Esteban García Hernández, quienes contaron con el apoyo logístico de María Emilia Valdez Núñez. En la interpretación participaron como parte del equipo coordinador central María Azucena González de Lozano, la profesora Alejandra Barraza, la psicóloga María Rosario González y Juan Jaime Federico Loera.

fracaso se inicia con la repetición del grado, producto de que los maestros reprueban a los estudiantes porque éstos no alcanzan los niveles de logro académicos propuestos como básicos por el currículo y la interpretación que de ellos hacen los mismos docentes. Es más, se sabe que hay mayor probabilidad que los estudiantes reprobados volvieran a reprobar, dando paso al “síndrome del fracaso escolar”⁷, que básicamente consiste en un círculo vicioso en el que es mucho más probable que caigan los alumnos más pobres y aquellos para los cuales la escolaridad parecía menos relevante para su contexto cultural. De esta manera el tema de los niveles de logro; es decir, la calidad, empezó a conectarse íntimamente con otros dos valores de los sistemas educativos: la equidad y la pertinencia.

La preocupación por la calidad ha tenido como uno de sus resultados tangibles la motivación por hacerla visible y medible. Si bien todavía es un concepto debatido y criticado por “tautológico”⁸, en el ámbito internacional se han impulsado decididamente sistemas de evaluación educativa. Este movimiento ha ido al tono de la globalización y la idea de la centralidad de la educación en la capacidad competitiva de los modelos económicos. De manera que no sólo se trata de desarrollar sistemas de medición a nivel nacional, comparando por estratos, regiones o niveles de desarrollo, sino también entre países, dentro de bloques de socios comerciales o entre regiones. Así, por ejemplo, México ha participado en varias de las aventuras de comparación de rendimientos académicos de la educación básica que se han desarrollado a nivel internacional en fechas recientes⁹. De hecho, el programa EVEP forma parte del amplio movimiento de medición de la calidad que se ha desarrollado en los últimos años.

Las lecciones que ha dejado el esfuerzo por medir los logros de rendimiento académico para la deliberación sobre el estado de la calidad de la educación no son todavía claras. Una buena parte de las dudas derivan de si en realidad no se están comparando peras con manzanas cuando se compara estudiantes de muy diversas realidades, con actores que entienden la escolaridad con significados muy diferentes. Los controles estadísticos hacen poca justicia a la pretensión de comparar rendimientos de alumnos que llegan al sistema escolar desde muy diversos puntos de partida. Además, la complejidad logística de estos estudios dificulta recoger suficiente información acerca de los “factores asociados al rendimiento”, quedando una batería de variables muy limitada que usualmente muestra muy reducida capacidad predictiva de las varianzas de los rendimientos.

El problema se profundiza, incluso, por la ausencia de herramientas técnicas y metodológicas que permitan análisis más pertinentes para la temática educativa¹⁰. Lo cierto es que las mediciones internacionales rápidamente se han convertido en especie de competencias internacionales, en donde se provocan altos niveles de preocupación por los lugares relativos que se ocupan en las listas de los competidores. Las listas en poco han ayudado para entender qué es lo que realmente significa decir que un país está por debajo o por encima de otro, cuando no comparten cultura, historia y su sistema educativo se encuentra en diversos estadios de su desarrollo. Este escaso entendimiento ha provocado un manejo de la información con tintes escandalosos, que en México ha sido claro, con casi nulas consecuencias a nivel de funcionarios y mucho menor a nivel de la sociedad.

⁷ Muñoz I. Carlos, et al. “El síndrome del atraso escolar y el abandono del sistema educativo”, *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, Vol. IX, No. 3, 1979, pp. 1-60.

⁸ Para recientes discusiones sobre la ambigüedad e historicidad del concepto consúltese Casassus, Juan, *Lenguaje, Poder y Calidad de la Educación*, *Boletín del Proyecto Principal de Educación*, UNESCO, No. 50, diciembre de 1999 y Marchesi, A. y E. Martín, *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*, Madrid: Alianza Editorial, 1998.

⁹ Los resultados de uno de esos estudios se encuentran en UNESCO-OREALC, *Primer estudio Internacional Comparativo sobre Lenguaje, Matemática y Factores Asociados en Tercero y Cuarto Grado*, Santiago, Chile, 1998.

¹⁰ Por ejemplo, los factores a nivel grupo o escuela se hacen casi invisibles cuando se usan los análisis tradicionales de regresiones múltiples o análisis factoriales. Ha sido hasta la relativamente reciente introducción de diversas estrategias de análisis jerárquicos que adquieren sentido.

Es posible que al menos algunos de los problemas más importantes de los procesos de evaluación de la calidad de la educación hayan consistido en separar la estrecha conexión del concepto de calidad de las nociones de equidad y pertinencia. Al enfocarse a un tema tan operativo como puede ser medir los rendimientos académicos en el ámbito nacional, es fácil olvidar poner este esfuerzo en un esquema más relevante tanto para la formulación de las políticas educativas, como para orientar las acciones y decisiones de los actores que actúan en el sistema, especialmente directivos y docentes. Más cuando a los sistemas educativos se les percibe como un vago conglomerado de factores de "oferta" y "demanda" educativa, donde los aspectos institucionales del espacio organizacional en donde ocurre la educación escolarizada (que es la dominante), son invisibles o en todo caso ocultos como "caja negra" en el modelo de insumo-resultado.

Una de las alternativas para contextualizar el concepto de calidad radica en considerar como unidad básica a la escuela, con sus actores, su historia, su contexto, su estructura organizacional y su sentido de misión. La escuela, consideramos, permite conectar el concepto de calidad con los de equidad y pertinencia al ser la unidad básica de referencia. Más que tratar de comparar sistemas educativos entre sí o, incluso, escuelas de distintos estratos, se han estado explorando diversas tecnologías para evaluar escuelas consigo mismas o con otras del mismo estrato, de manera que la calidad confluya en aspectos de equidad y pertinencia, ya que se enfocan al valor agregado que proporciona la escuela, en los mismos estudiantes, en los mismos contextos¹¹. De hecho, en el ámbito internacional, la escuela ha empezado a constituirse como unidad de análisis en estudios comparativos de las condiciones de operación de reformas educativas¹². Uno de los aspectos que han impulsado el renacimiento de la escuela como foco de atención de investigaciones que anhelan tener impacto en la formulación de políticas educativas, se constituye por el movimiento de administración basado en escuelas y de las escuelas efectivas; movimiento que en Latinoamérica coincide con los procesos de descentralización educativa¹³. Aunque esta literatura suele ser más prescriptiva que descriptiva¹⁴, ha ayudado de manera significativa a reducir el impacto que durante bastante tiempo tuvo sobre el pensamiento educativo de la región el reproducionismo¹⁵ y a reestructurar la noción de reforma educativa: La reforma educativa se basa en la transformación de las escuelas, escuela por escuela, o no hay reforma¹⁶.

Las escuelas han adquirido prioridad, como se ha visto. Sin embargo, la complejidad de la escuela no parece ser descrita adecuadamente por la noción de una buena gestión escolar. Además de la escuela, falta incorporar otras dimensiones, hasta ahora oscuras, de los procesos que inciden sobre los logros académicos. Entre estas dimensiones del aprendizaje destaca una aún más concreta que la escuela: el aula. El concepto del aula como microcosmos social y comunidad de aprendizaje tiene una historia relativamente corta y no se refleja en la perspectiva de las escuelas efectivas. Algunas veces se ve desde la gestión del aula¹⁷ y otras se enfoca específicamente a la ejecución de estrategias de enseñanza¹⁸. Lo

¹¹ Una revisión de algunas experiencias se encuentra en Millan, J., *Grading Teachers, Grading Schools: is Student Achievement a Valid Evaluation Measure?* Thousand Oaks: Corwin Press, 1997.

¹² En particular en el estudio coordinado por Dalin, Per, *How Schools Improve: an International Report*, London: Cassell, 1994. Esta investigación desarrolla una metodología muy similar a la de nuestro estudio, aunque con objetivos diferentes. Es de hacer notar que esa investigación cubre una muestra de 31 escuelas en 3 países. Estos son, menos de una cuarta parte de nuestro estudio en México.

¹³ La literatura sobre escuelas eficientes es realmente amplia. Dentro de la literatura más reciente destacan: Slavin, Roberto, *Salas de Clase Efectivas, Escuelas Efectivas: Plataforma de Investigación para una reforma educativa para América Latina*, Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina, Mimeo, 1995; Mohram, S.A., P. Wohlstetter, and associates, *School-Based Management: organizing for High Performance*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994; Cheng, Y., *School Effectiveness & School-Based Management*, Washington, D. C.: The Falmer Press, 1996.

¹⁴ Entre las excepciones más significativas se encuentran los trabajos de Sara Lawrence-Lightfoot, cuya metodología de retratos o viñetas de escuelas influyó fuertemente en la metodología seguida en nuestro estudio, especialmente Lawrence-Lightfoot and J. H. Davis, *The Art and Science of Portraiture*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

¹⁵ Básicamente consiste en la idea de algunas tendencias marxistas de que la escuela no hace más que reproducir las clases sociales, siendo en esencia un aparato ideológico al servicio de la clase dominante. Entre las consecuencias se encuentra que de manera fatal los pobres siempre recibirán una educación de mala calidad y enajenante.

¹⁶ Uno de los países de la región donde ha tratado de formular políticas con base en una noción econométrica de los modelos de gestión de las escuelas es Chile, para una rápida revisión de los supuestos de esta perspectiva y su conexión con el sistema de evaluación véase Aedo, Cristián, *Diferencias entre escuelas y rendimiento estudiantil en Chile*, en Savedoff, W. D. (compilador), *La organización marca la diferencia: educación y salud en América Latina*, Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 1998.

¹⁷ Una revisión sistemática de la perspectiva de gestión del aula se encuentra en Montero, Martha, *Classroom Management*, BRIDGES project, Cambridge, Mass: HIID, 1979; un curioso acercamiento al aula desde la perspectiva de calidad de Deming es Segovia, F. y J. Beltrán, *El aula inteligente: Nuevo horizonte educativo*, Madrid: ediciones Espasa-Calpe, 1998.

cierto es que las escuelas no son internamente homogéneas y coexisten en su interior muy diferentes ambientes de aprendizaje. En este sentido, la DGE ha reportado que las varianzas de los rendimientos *dentro* de las escuelas suelen ser mayores que *entre* escuelas del mismo estrato, lo que implica la necesidad de adentrarse a esos microcosmos. Esta fue una de las razones por las cuales el estudio que aquí se presenta cuenta con dos unidades de análisis: la gestión escolar, a nivel de escuela, y la práctica docente, a nivel de las aulas. Suponemos una difícil y dinámica interconexión entre ambas realidades.

La estructura de ambientes de aprendizaje favorables en las aulas depende en mucho de la práctica pedagógica de los docentes, de su estilo de enseñanza y de su perspectiva docente. La práctica docente nos interesa en este estudio tanto en su ejecución (por lo que se hicieron observaciones y videograbaciones), como en su lógica. Partimos de la noción de que los docentes son practicantes de una profesión de la cual aprenden cotidianamente, no sólo en su proceso de formación o en los cursos de actualización. La base de su aprendizaje consiste en la teoría que desarrollan sobre su propia práctica¹⁹. Teoría que les permite desarrollar autodiagnósticos, experimentar alternativas y ejecutar ciertas intuiciones que van conformando un ciclo de aprendizaje de cómo enseñar con sentido a ciertos grupos de estudiantes. Este aprendizaje se puede desarrollar en la soledad de un aula, o en un ambiente de camaradería y de confianza, en instancias como los Consejos Técnicos o en reuniones de maestros. Esta teoría de su propia práctica es la que se trató de captar con el instrumento de autoevaluación docente y el cuestionario de filosofías educativas aplicados en este estudio. Esto nos parece un aspecto clave, ya que la conexión entre la gestión escolar y la práctica docente puede estar en la forma como se facilita o inhibe la reflexión de los docentes sobre su propia práctica.

Otra de las dimensiones ocultas para la perspectiva de las escuelas efectivas, pero que está permanentemente presente en las decisiones de los actores, se refiere a la relación de la escuela con la comunidad, especialmente con los padres de familia. Sabemos del impacto que tienen sobre los aprendizajes la cultura, las expectativas y las valoraciones que se tienen en la familia acerca de la escuela; sin embargo, este aspecto no será una unidad de análisis para este estudio, aunque se obtuvo información de padres de familia a través de grupos de enfoque.

De la lista de factores que es típico encontrar en la caracterización de la escuela de calidad como organización destacan²⁰:

- Sentido de misión relacionada directamente con los aprendizajes significativos de todos los estudiantes. La misión es compartida por todos los miembros de la escuela, aunque el director la mantiene, enriquece y disemina constantemente.
- Altas expectativas de la capacidad de aprendizaje de todos los estudiantes, independientemente de sus características personales, por parte de toda la comunidad escolar, pero en especial por sus maestros. Se aprecia la innovación basada en la promoción de los valores académicos.

¹⁸ Eggen, Paul D. y D. P. Kauchak, *Estrategias docentes: enseñanza de contenidos curriculares y desarrollo de habilidades del pensamiento*, México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

¹⁹ Partimos de considerar al maestro como practicante reflexivo, a la manera de Argyris, C. and D. A. Schön, *Theory in practice: increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey Bass, 1975.

²⁰ La literatura sobre escuelas eficientes es muy extensa. Para entender sus posibilidades y límites sería recomendable leer algunos clásicos de esta tendencia: Joyce, Bruce, Hersh, Richard y McKibbin, Michael, *The Structure of School Improvement*: New York: Longman, 1983; Bullard, Pamela y Taylor, Barbara O., *Making School Reform Happen*, Boston: Allyn y Bacon, 1993; Lockheed, Marlain E., Verspoor, Adriaan M., et al., *Improving Primary Education in Developing Countries*, Oxford: Oxford University Press, 1991.

- Existencia de frecuentes procesos de formación, actualización, reflexión y aprendizaje mutuo entre el equipo directivo y los docentes.
- Orden en la escuela en diferentes niveles, desde el físico (especialmente en limpieza) hasta la capacidad de reducir incertidumbre entre los miembros de la comunidad escolar con actividades programadas y criterios de disciplina claros para todos.
- La escuela como comunidad de aprendizaje está abierta a la comunidad que la rodea y de donde adquiere sentido de pertinencia. La apertura a la comunidad se fundamenta en la participación de los padres de familia en decisiones de la vida escolar o, al menos, con el apoyo a las actividades de aprendizaje de sus estudiantes.

Entre las características de los actores de la comunidad escolar es frecuente encontrar las siguientes:

▪ *Directivos:*

- Líderes académicos reconocidos, especialmente por los docentes y padres de familia, por la visión de cumplimiento de logros de los estudiantes.
- Capaces de crear consensos y acuerdos fundamentales tanto con sus maestros como con actores claves de la comunidad y de la burocracia educativa.
- Transforman el grupo de docentes en un equipo de trabajo abierto, democrático y con capacidad de autocrítica.
- Siguen un plan de mejoramiento académico, con responsabilidades claras y recursos básicos. La estructura del tiempo en el calendario y la jornada escolar asigna prioridad académica a las materias instrumentales, especialmente Matemáticas y Español.
- Supervisan el trabajo de los docentes manteniendo respeto a la dignidad profesional de los maestros y con la finalidad de efectuar procesos de retroalimentación.
- Disminuyen drásticamente el tiempo que dedican al papeleo, a la consecución de recursos económicos o a su promoción personal.

▪ *Maestros:*

- Manejan amplios repertorios de estrategias de enseñanza, de donde seleccionan los más pertinentes dependiendo de las características de sus estudiantes y de los recursos disponibles.
- Dedican tiempo de clase en actividades donde se involucra directamente a los estudiantes en actividades de aprendizaje.
- Tienen disposición para aprender de otros y de sus propias experiencias.
- Dedican mayor tiempo a los estudiantes con mayores problemas de aprendizaje.

- Supervisan el trabajo de los estudiantes en el aula y encargan tareas que revisan con detenimiento.
- Configuran su aula como un espacio agradable para el aprendizaje.
- *Padres de familia:*
 - Asisten a reuniones escolares y apoyan a sus hijos en las tareas.
 - Supervisan el trabajo de los docentes y de los directores, teniendo voz en la vida de la escuela.
 - Tienen altas expectativas sobre la capacidad de sus hijos para aprender.

Sin duda la perspectiva de las escuelas efectivas o de calidad ha sido ampliamente influyente en las políticas educativas, que se han promovido a nivel mundial en los últimos tres lustros. En Latinoamérica, especialmente, ha constituido la principal inspiración de las reformas educativas que están orientadas a la descentralización pedagógica de la escuela en sus diversas modalidades, desde la promoción de los proyectos de mejoramiento escolar como instrumento puntual de políticas de calidad, hasta la entrega a la escuela de las decisiones fundamentales sobre currículo, contratación de los docentes y selección de material pedagógico. La tendencia se ha manifestado en México, fundamentalmente, con algunas débiles exploraciones de los proyectos escolares, con procesos de formación docente asociados a desempeños (como en el programa de Carrera Magisterial) y el fomento de un Sistema Nacional de Evaluación Educativa centrada en logros y factores asociados a ellos.

Sin embargo, la perspectiva de las escuelas de calidad ha recibido críticas importantes. Unas se relacionan con sus debilidades metodológicas, especialmente las que tienen que ver con la confusión de los niveles de agregación de los datos²¹. Otras se refieren a simplificar el concepto de calidad de la educación a los logros mostrados por exámenes estandarizados, que para algunos tiene un significado muy reducido y operativo. Otras críticas provienen de la vaguedad de las implicaciones de la investigación para la política educativa, ya que el listado de virtudes se convierte en un conjunto abstracto de prescripciones que no retoman a la vida escolar en su complejidad y su singularidad, especialmente en cuanto a considerar los procesos. En otras palabras, la caja negra de la escuela sigue sin abrirse por este tipo de investigación al carecer de una perspectiva holística de la vida escolar. Además, no se indica qué se debe hacer para lograr una escuela de este tipo, cayéndose frecuentemente en un voluntarismo radical según el cual todo depende de que los directores y maestros quieran poseer el listado de virtudes propias de los mejores.

El presente estudio parte del reconocimiento al valor que ha tenido la literatura de las escuelas efectivas, principalmente en su capacidad para generar una visión-meta a lograr en nuestras escuelas. También busca identificar los factores que caracterizan a las escuelas con mejores rendimientos académicos. Sin embargo, al mismo tiempo, aspira a trascender algunos de sus problemas, especialmente los relativos a la carencia de una visión holística de la vida escolar. Por lo que al tiempo que nos interesamos por caracterizar a la escuela como organización- y al aula en nuestro estudio-, así como las

²¹ Por ejemplo las características de los alumnos que se muestran a nivel individual se comparan con los de maestros, que afectan a grupos o con los directores de escuelas, que se asocian a escuelas. Los análisis jerárquicos lineales han intentado solucionar el problema de la agregación pero los requerimientos de la calidad de los datos son difíciles de satisfacer.

características de los actores centrales, lo hacemos de manera que se respeta su interconexión entre ellos y se les ubica en un contexto. Lo central en nuestra investigación tiene que ver con dos procesos que, aunque en sentido contrario, consideramos como complementarios. Por una parte, el proceso de mejoramiento de la escuela, al que denominaremos como propio de las escuelas incrementales. Por otra parte, los procesos por los cuales aparentemente las escuelas se “caen” en su capacidad para propiciar ambientes estimulantes de aprendizaje para la mayor parte de los estudiantes, que caracterizará a nuestras escuelas decrementales. Por lo que, reconociendo la capacidad de los actores de interactuar con sus contextos y determinantes, se trata de observar con detenimiento cómo se logra mejorar más allá de los factores, considerando a la escuela en sus procesos complejos, como organismo vital. Las escuelas decrementales nos interesan básicamente para identificar la “red de seguridad” de la cual se debe tener especial cuidado para no propiciar la “caída” de la escuela. Estas escuelas son estudiadas como contraste de las otras escuelas. Así como no creemos que las escuelas incrementales reflejen las escuelas de alta calidad, las escuelas decrementales tampoco reflejan a las escuelas de baja calidad o malas. No es justo, ni productivo, calificar de esa manera a estas complejas organizaciones. Únicamente se pretende observar procesos que emergen desde la escuela y que condicionan los efectos de las políticas, pero también desde donde se pueden inspirar políticas innovadoras. Esperamos que el tipo de aprendizaje que posibilite este estudio, permita valorar al espacio escolar como el real espacio de la producción de la política educativa, aprendiendo de las decisiones de sus actores críticos y del impacto de sus factores. De los casos identificados, esperamos que nos permitan ir más allá de su singularidad para aprender de ellos como prototipos de la escuela mexicana, que si bien diversa, dinámica y compleja, es posible entender de manera sistemática.

Por otra parte, el estudio se centra en los rendimientos escolares como aproximaciones operativas de cualquier sentido de calidad de la educación. Es más, por las condiciones del estudio, se seleccionó el promedio de la escuela en Matemáticas del quinto grado, como criterio fundamental en la identificación de la muestra. Se reconoce el peligro de un posible reduccionismo en el concepto, pero este aspecto forma parte de las limitaciones del estudio.

1.2 Preguntas centrales

La investigación aspira a encontrar respuestas a las siguientes interrogantes:

- a) ¿Cómo son las escuelas que han mejorado drásticamente sus rendimientos académicos, especialmente en su gestión escolar y en su práctica docente?
- b) ¿Cuáles son los factores y procesos que estimulan la transformación de las condiciones de aprendizaje, tanto a nivel aula como escuela?

Además, la información recabada nos permite contestar otras preguntas:

- ¿Cómo enseñan Matemáticas los maestros mexicanos? Las respuestas son inferidas a partir de estudios de videograbaciones de la práctica docente así como del análisis del modelo pedagógico.
- ¿Qué imagen tienen los estudiantes de sus escuelas? En cuya respuesta se consideraron los resultados del análisis de sus dibujos sobre las escuelas.

1.3 La perspectiva metodológica

Una de las bases metodológicas del estudio es la noción de que el fundamento de las ciencias sociales no es tanto la experimentación, sino que éstas se centran en la estrategia de exclusión de posibles hipótesis rivales en los procesos de verificación. Por lo que los procesos de indagación social se caracterizan no por manipular la realidad con el fin de “comprobar la teoría”, sino por construir argumentos que la comunidad de expertos y prácticas, en este caso de la educación, sometan a dilucidación, mediante procesos de clarificación y examen detallado de las evidencias que las soportan²². Para ello se necesita ver a los acontecimientos sociales de manera completa y sistemática, si es posible desde la perspectiva de sus mismos actores. Para lograrlo, es necesario poder equilibrar entre aspectos singulares de las situaciones y actores sociales, por una parte, y las estructuras y regularidades que son la base del quehacer científico. En esta investigación ha sido permanente la preocupación por respetar la singularidad de cada escuela, de cada aula y de cada docente, al tiempo que tratamos de considerarlos de manera estructural, como prototipos de un sistema que funciona de acuerdo a ciertas normas, expectativas y valores.

Así, vemos a las escuelas como las unidades básicas para examinar la naturaleza real y efectiva de ese constructo abstracto al que nos referimos como “sistema educativo”. La especificidad de la vida escolar nos permite proveer, a temas relativamente abstractos y ambiguos como los de “calidad de la educación” o “políticas educativas”, de referentes alternativos. De inicio, nos tenemos que referir no sólo a la complejidad de los procesos de aprendizaje valorados por la escuela, sino también a la claridad que se adquiere al tener presente las visiones, decisiones y acciones de los docentes y directivos, padres y estudiantes. Sabemos que ellos nos pueden proporcionar lecciones sobre el sentido, naturaleza y lógica de las políticas educativas, de manera que ganen en sostenibilidad e impacto. De esta manera, el interés primordial de la investigación fue respetar la complejidad y unicidad de la vida escolar, al tiempo que ésta pudiera proporcionar luz acerca de cómo mejorar la calidad de la educación en general.

El estudio se diseñó con base en la modalidad de investigación cualitativa identificada como “teoría emergente” (grounded theory)²³. Esta perspectiva se formula a sí misma en contraste con la noción verificacionista (o hipotético-deductiva) de la investigación social, ya que la teoría se descubre a partir de los datos, en sus patrones recurrentes y en la modelación de sus relaciones. El método general que permite el descubrimiento de la teoría consiste en el análisis comparativo de los datos, por lo que usualmente éstos devienen de casos en contraste. La teoría emergente se compone de categorías e hipótesis con las que es posible desarrollar descripciones y explicaciones con fundamento en casos detalladamente estudiados. Si bien estas teorías son de carácter exploratorio, no se refutan en caso de obtenerse más datos o se reemplacen por otros; su legitimidad deviene precisamente de la validez de los datos que le dan sustento. Además, el uso de los prototipos y categorías construidas le aportan un carácter básicamente iluminativo (heurístico), tanto de las categorías generales elaboradas a partir de datos estructurados, como de los casos que ilustran la manera concreta como se manifiesta la teoría. Un punto básico que explícitamente se señala para los propósitos generales del estudio es: la generación de las teorías no es tarea únicamente de “genios” o profundos intelectuales. Básicamente lo que se necesita es seriedad en el proceso sistemático de análisis de los datos y un proceso que permita mantener respeto por ellos. Esto se demostró con claridad en la capacidad conceptual mostrada por los equipos de las AEE’s, a pesar de que se conformaban en su gran mayoría de personal que se iniciaba en el área de la investigación educativa.

²² Para una discusión sistemática de la estrategia de exclusión de las hipótesis rivales como base de la noción positivista de las ciencias sociales véase Cook, T. D. & Campbell, D. T., *Quasi-experimentation: design and analysis issues for field settings*, Chicago: Rand McNally, 1979; ²³ Miles, M. B. A. M. Huberman, *Op. Cit.*;

²³ Glaser, Barney, G. and Anselm L. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*, Hawthorne, N.Y.: Aldine Publishing Company, 1967. Prohibida su reproducción con fines de lucro 21

Partimos de la noción, compartida por la perspectiva de la teoría emergente, de que la investigación cuantitativa y la cualitativa se complementan. Ninguna es superior a la otra y el criterio de selección depende básicamente del tipo de pregunta y de los recursos disponibles. Comparten los mismos principios metodológicos de la inferencia controlada, aunque no concluyente²⁴. Es común, sin embargo, que cuando se trate de construir la teoría a partir de los datos, los procedimientos de carácter cualitativo sean más productivos.

En el diseño de los instrumentos también se tuvo presente la posibilidad de combinar aquellos que son típicos de investigaciones cualitativas con los más usualmente considerados como cuantitativos. Así, aunque dominan los primeros, se realizaron análisis cuantitativos con la información proporcionada por los cuestionarios de filosofías educativas. Por otra parte, con el fin de mantener una visión sistemática y más completa de las escuelas, se decidió estudiarlas como casos compuestos por dos unidades de análisis. La primera, gestión escolar, considerando el aspecto organizacional de la institución. La segunda, práctica pedagógica, a nivel de las aulas de quinto grado, específicamente de Matemáticas. En el estudio comparativo de casos se han seguido las recomendaciones metodológicas de los estudios de casos holísticos en múltiples sitios con diversas unidades de análisis²⁵. Además, en el diseño de instrumentos y de procedimientos se consideraron las prescripciones metodológicas dominantes en el campo, que fueron el centro de atención especial de los talleres de formación en investigación cualitativa²⁶. Especial atención se puso en enfatizar la combinación de varias fuentes de información sobre cada tema de las unidades de análisis, con el fin de triangular los datos y tener mayor control de sesgos de la metodología o de los investigadores. Se desarrollaron también, procedimientos poco utilizados como los grupos de enfoque con padres de familia y estudiantes, videgrabaciones de la práctica docente y dibujos de los estudiantes con la esperanza de proveer de dimensiones hasta ahora no exploradas en la descripción de los procesos escolares.

En el proceso de manejo de datos y de análisis se han seguido puntualmente las recomendaciones técnicas del análisis matricial de datos cualitativos y su despliegue a través de mapas conceptuales²⁷. Esta técnica está inspirada por la noción de teoría emergente y permite controlar las inferencias al seguirse etapas muy puntuales donde se confirma constantemente la construcción de categorías.

En este proceso los datos se confirmaron por su representatividad, buscando disminuir los posibles sesgos de los investigadores de campo (se eliminó un caso debido a que no se pudo disminuir el sesgo del investigador). Especial atención se ha puesto a casos inusuales y a la búsqueda de explicaciones alternativas a las encontradas.

1.4 Criterios muestrales

Cuando se trata de estudiar lo singular de una escuela, cualquiera puede ser adecuada pero cuando se hace referencia a perspectivas y sentidos del sistema educativo, es esencial calificar las escuelas y sus actores. No porque tengamos interés en generalizar ciertos atributos a una población, como es el caso de

²⁴ Uno de los argumentos más persuasivos en el tema de las bases comunes entre las modalidades cuantitativas y cualitativas de las ciencias sociales se desarrolla en: King, Gary, R. O. Keohane and S. Verba, *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1994.

²⁵ Yin, R. K., *Case Study Research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994; Stake, R. E., *Case Study*, en N.K.Denzin & Y. S. Lincoln, *Strategies of Qualitative Inquiry*, Thousand Oaks, Ca.: Sage, 1998.

²⁶ En el diseño de instrumentos y procedimientos se contó con una amplia base bibliográfica pero destacan: Guba, E.G. e Yvonna S. Lincoln, *Effective Evaluation: improving the usefulness of Evaluation Results Through Responsive and Naturalistic Approaches*, San Francisco, Ca.: Jossey-Bass Publishers, 1981; Goetz, J.P. and M. D. Le Compte, *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*, Madrid, Ediciones Morata, 1988; Maxwell, J. A., *Qualitative Research Design: an interactive approach*, Thousand Oaks: Sage Publications, 1996; Fetterman, D. M., *Ethnography*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998 y Vaughn, S., J. S. Schumm y J. Sinagub, *Focus Group Interviews in Education and Psychology*, Thousand, Oaks: Sage, 1996.

²⁷ Miles, M. B. A. M. Huberman, *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*, Thousand, Oaks, CA: Sage, 1994.

la teoría cuantitativa de la muestra, sino porque necesitamos construir una teoría del sistema desde la escuela, una noción de calidad desde los procesos y desde los actores. Para ello, se han aplicado cuatro criterios complementarios para la definición de la muestra. El primero se refiere a la conformación del muestreo conceptual. El segundo, a la constitución de estudios de caso. El tercero consiste en la selección de casos polarizados. Finalmente, el cuarto, en seleccionar Matemáticas de quinto grado como la unidad a partir de la cual se eligieron las escuelas.

Uno de los principios fundamentales de la perspectiva de la teoría emergente se refiere a la noción del muestreo conceptual. Debido a que la finalidad es construir teorías, los datos que se originan del análisis comparativo de casos y atributos suelen ser los más productivos desde el punto de vista conceptual. La teoría se desarrolla de manera más completa y detallada en las categorías que la componen, cuando las comparaciones devienen de casos con los mayores contrastes (polares). A esta noción se le denomina muestreo teórico o conceptual. A diferencia del muestreo estadístico, frecuente de encontrar en los estudios cuantitativos, cuyo propósito es obtener evidencias empíricas acerca de la manera como se distribuye la población en categorías usadas en los modelos validados, en el muestreo conceptual lo que se trata es descubrir las categorías y sus relaciones para constituir teorías con la mayor consistencia conceptual posible. La muestra conceptual no se caracteriza por ser aleatoria (lo cual es esencial en los muestreos poblacionales), sino por ser conceptualmente rica y densa. Las muestras conceptuales se basan en diversos criterios, dependiendo de los propósitos de la investigación²⁸. En nuestro estudio se decidió, desde un principio, que los casos extremos posibilitarían mayor riqueza de categorías para la configuración de los modelos teóricos a construir, ya que los casos polarizados permiten, en sus contrastes, identificar procesos y factores que marcan las diferencias entre ellos. Así, la comparación entre las escuelas donde más se incrementó el promedio académico con aquellas donde éste disminuyó, nos debe facilitar encontrar factores y procesos que favorecen el mejoramiento de las escuelas, mejor que si estudiamos un tipo único de escuelas, digamos las de mejor rendimiento.

Es de hacer notar que al seleccionar las escuelas como casos, tenemos el supuesto de que los factores organizacionales cuentan en la forma como se desarrolla la enseñanza. Es decir, así como un maestro no enseña igual, tampoco un estudiante aprende igual en diferentes escuelas. La escuela constituye una estructura que facilita o inhibe de manera significativa lo que sus actores desarrollan. La organización cuenta como una estructura mediadora significativa de la política educativa.

La consideración de las escuelas como estudios de caso, el segundo criterio, tiene como fundamento que abordamos problemas sobre cómo se transforman las escuelas y la manera como los actores perciben las condiciones de cambio, en la capacidad de enseñanza de ellos mismos en la institución escolar. Cuando se trata de entender procesos y existe la posibilidad de delimitar el sentido de la acción de los actores, uno de los diseños más poderosos conceptualmente es el estudio de casos. De la gama de alternativas para el diseño²⁹, se seleccionó la que es sin duda la más compleja, pero al mismo tiempo la más persuasiva en cuanto a su capacidad de fundamentar sus resultados. Se le denomina diseño de múltiples casos con múltiples unidades de análisis. Los equipos recibieron la recomendación de seleccionar al menos 2 casos por cada tipo de escuela estudiada. Los tipos básicos fueron escuelas urbanas y rurales tanto incrementales como decrementales (4 tipos), por lo que al menos deberían contar con 8 escuelas en su muestra. Si el estado mostraba interés por incorporar escuelas indígenas (cuando éstas existieran en sus estados), se sugería entonces disponer de al menos 12 casos en la muestra. La recomendación se basaba en el hecho de tener mayor capacidad de reforzar cualquier hallazgo, al encontrar patrones recurrentes en las escuelas que conformaran un mismo tipo de escuela³⁰, además de

²⁸ Para una explicación de diversos muestreos basados en criterios conceptuales véase LeCompte, M. and J. Preissle, *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*, San Diego, California: Academic Press, 1993.

hacer posible la triangulación de los datos entre ambas y distinguir los propios del tipo en relación con lo singular del caso.

La DGE sugirió a las AEE's el listado de escuelas que satisfacían los criterios de la muestra, sin darles a conocer cuáles eran incrementales o decrementales para evitar sesgos en su selección o en el trabajo de campo. Los estados participantes decidieron su muestra definitiva con base en un análisis de viabilidad, principalmente de recursos económicos y humanos, para realizar el estudio. La muestra definitiva se presenta en el cuadro 1.

Cuadro 1. Muestra definitiva del estudio

| ESTADOS PARTICIPANTES | TOTAL DE ESCUELAS | ESCUELAS DE TENDENCIA INCREMENTAL | | | | ESCUELAS DE TENDENCIA DECREMENTAL | | | |
|-----------------------|-------------------|-----------------------------------|-----------|-----------|----------|-----------------------------------|-----------|-----------|----------|
| | | TOTAL | URBANA | RURAL | INDÍGENA | TOTAL | URBANA | RURAL | INDÍGENA |
| AGUASCALIENTES | 8 | 4 | 2 | 2 | 0 | 4 | 2 | 2 | 0 |
| BAJA CALIFORNIA | 10 | 5 | 2 | 3 | 0 | 5 | 3 | 2 | 0 |
| CAMPECHE | 9 | 5 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| COAHUILA | 8 | 4 | 3 | 1 | 0 | 4 | 3 | 1 | 0 |
| HIDALGO | 8 | 4 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 |
| JALISCO | 7 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| MÉXICO | 10 | 6 | 3 | 3 | 0 | 4 | 2 | 2 | 0 |
| MICHOACÁN | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 |
| NAYARIT | 10 | 5 | 3 | 2 | 0 | 5 | 2 | 3 | 0 |
| PUEBLA | 8 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| QUERÉTARO | 8 | 4 | 2 | 2 | 0 | 4 | 2 | 2 | 0 |
| TAMAULIPAS | 8 | 4 | 2 | 2 | 0 | 4 | 2 | 2 | 0 |
| TLAXCALA | 8 | 4 | 2 | 2 | 0 | 4 | 2 | 2 | 0 |
| YUCATÁN | 10 | 5 | 1 | 2 | 2 | 5 | 1 | 2 | 2 |
| ZACATECAS | 11 | 5 | 3 | 2 | 0 | 6 | 3 | 3 | 0 |
| TOTAL | 128 | 65 | 30 | 28 | 7 | 63 | 29 | 27 | 7 |

Este cuadro muestra que 5 de los 15 estados estuvieron en condiciones de incorporar escuelas indígenas. De haberse seguido las recomendaciones metodológicas se hubiese tenido una muestra de 140 escuelas; sin embargo, la muestra real llegó a 128 escuelas, lo que probablemente constituye una de las muestras cualitativas de mayor tamaño en estudios nacionales. Por cuestiones logísticas y de costos, en la muestra real por estado se encuentran ciertas disparidades en relación con las recomendaciones metodológicas. No obstante, en la gran mayoría de las muestras estatales, se observa que estas disparidades no debilitan la base de la teoría del muestreo conceptual, ya que en todas las muestras existe polarización. En las escuelas urbanas decrementales, 4 de los 15 estados contaron con un solo caso, pero en contrapartida otros 4 estados tuvieron tres (más de los recomendados). En las escuelas rurales incrementales, 3 de los 15 tuvieron una sola escuela pero 4 entidades tuvieron 3. Sólo en las escuelas indígenas, en 3 de los 5 estados que las estudiaron, se tuvo una sola escuela incremental o decremental. En ninguna entidad se contó con más de dos casos por tipo de escuela indígena, lo que hace que este tipo de escuela sea, desafortunadamente, el más débil dentro del estudio. Como se observa, en un solo estado no se satisfizo el mínimo número de escuelas a ser estudiadas. Además, sólo faltó un caso, tanto en escuelas del tipo urbano como rural decremental, para tener la paridad absoluta. Esta diferencia de un solo caso, posibilita aplicar los procedimientos de contraste sin tener que ponderar.

²⁹ Para una amplia consideración de diseños de casos véase Yin, Robert K., *Case Study Research: design and methods*, Beverly Hills: Sage Publications, 1984.

³⁰ Obviamente a mayor número de escuelas de un tipo se reduce la incertidumbre sobre su efectiva "tipicidad".

El criterio de polarización se centró en seleccionar las escuelas que hubiesen resultado con las mayores diferencias en el promedio de Matemáticas de quinto grado, entre el segundo y el tercer levantamiento del EVEP, dentro de la muestra de cada estado participante. Por lo que es importante señalar que la polarización tiene tres elementos que hacen a este criterio relativo. Primeramente, no son las escuelas que a nivel nacional sus rendimientos han tenido más variaciones. Sólo se refieren a las escuelas que a nivel de los estados participantes mostraron mayor variación de un ciclo a otro. En segundo lugar, la variación dentro de cada estado no se refiere a todas las escuelas de esa entidad, sino sólo a las que forman parte de la muestra del EVEP, cuya representatividad es nacional, no estatal. En tercer lugar, el estudio se realizó casi un año después que se mostró la variación (los rendimientos promedio en Matemáticas del ciclo 98-99 con respecto a los obtenidos en el ciclo escolar 97-98). Es obvio que si bien estas situaciones lo limitan, también lo es que forman parte de las limitaciones muestrales del estudio. Lo particular es que se trató de identificar escuelas donde hubiera evidencias de transformación en los rendimientos académicos, para lo cual se tomaron en consideración los últimos y mejores datos disponibles.

De acuerdo con estas variaciones se acordó denominar como incremental a aquellas escuelas en las que se identificó el mayor cambio en sentido positivo en el promedio de rendimiento en Matemáticas de quinto grado a nivel de cada estado participante en este estudio. Mientras que se denominó decrementales, a aquellas en las que se encontró el mayor cambio, en sentido negativo. Es importante enfatizar que debe evitarse aplicar a estas escuelas una etiqueta simplista. No son ni “de mala calidad” o “ineficientes”. Aplicar este tipo de etiquetas como atributos de una esencia de la compleja red organizacional, como lo es una escuela, impide reconocer su inherente vulnerabilidad. El grupo de escuelas que muestran promedios bajos, un año atrás los tenía significativamente más altos.

Consideramos que se usó la mejor información disponible para cumplir con las condiciones de las muestras conceptuales del tipo de máximo contraste o polar.

Al respecto es interesante señalar que, para conocer la calidad de nuestra muestra en cuanto a qué tan bien reflejaba las polaridades que se encontraron en la muestra del EVEP, entre su segundo y tercer levantamientos, se procedió a comparar las diferencias que mostraron las escuelas por su tipo en los rendimientos de Matemáticas, encontrando que:

a) En escuelas urbanas el mayor rango de diferencia resultó en una escuela de Veracruz, estado que no participó en este segundo estudio por haber tomado parte en el primero, con 57.93 puntos. De los estados participantes el caso que mostró el mayor rango de diferencia incremental fue una escuela de Puebla, con 36.66 puntos. En sentido decremental la escuela que mostró mayor diferencia está ubicada en Tamaulipas, con -36.29 puntos, que forma parte de la muestra de este estudio.

b) En escuelas rurales, el caso que mostró mayor rango de diferencia incremental a nivel nacional está presente en la muestra, ya que se trata de una escuela del estado de Hidalgo, con 39.03 puntos. En cambio, en sentido decremental, la escuela rural que en la muestra nacional mostró más diferencias fue una escuela de Sinaloa con -37.44 puntos, la cual, como en el caso de Veracruz, no forma parte de este estudio. En nuestra muestra es una escuela de Campeche con -21.86 puntos de diferencia.

c) En escuelas indígenas, en sentido incremental, la mayor diferencia se localizó en una escuela del estado de San Luis Potosí, que no formó parte de este estudio por haber participado en el primero. Su puntaje fue 40.96. Sin embargo, se contó con una escuela indígena del estado de Michoacán con un rango

de diferencia muy semejante, 39.24 puntos. En sentido decremental, la escuela indígena que más cambio sufrió en su promedio es un caso de Campeche, que forma parte de nuestra muestra con -20.02 puntos.

Considerando los diferentes tipos, los resultados indican, en general, que la muestra conceptual de nuestro estudio tiene polarizaciones semejantes a las mostradas por EVEP.

Es importante señalar que una de las posibles debilidades en el diseño del estudio consiste en suponer que un ciclo escolar después de que se realizó el tercer levantamiento de EVEP, todavía seguía existiendo diferencias entre las escuelas con tendencia incremental y las de tendencia decremental. Con el fin de disminuir esta debilidad se aplicó un instrumento que permite de manera sencilla identificar los niveles de competencia Matemática³¹. Este instrumento consiste en una evaluación tipo portafolio y permite identificar el momento de estructuración del sistema de numeración decimal, el cual fue sometido a un proceso de validación y se decidió aplicarlo para determinar si al momento del estudio de campo seguía habiendo diferencias en las competencias Matemáticas de los alumnos de escuelas incrementales respecto de las decrementales.

El instrumento permite identificar 7 niveles en 3 tipos de conductas o competencias. La I corresponde a la más simple y la III a la más compleja. El instrumento de portafolio se aplicó en 90 de las 128 escuelas de la muestra (70.31%). Sus resultados indican que consistentemente, el porcentaje de los alumnos con mayores competencias en Matemáticas se ubican en las escuelas incrementales de cada tipo, según se puede observar en el cuadro 2.

Cuadro 2. Porcentajes del examen de competencia en matemáticas por tipo de caso

| | Número de escuelas | Conducta I | Conducta II | Conducta III |
|--------------------------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| Casos urbanos incrementales | 24 | 34.87% | 24.04% | 40.91% |
| Casos urbanos decrementales | 22 | 41.31% | 29.90% | 28.59% |
| Casos rurales incrementales | 19 | 24.15% | 21.94% | 53.68% |
| Casos rurales decrementales | 17 | 25.05% | 41.52% | 33.47% |
| Casos indígenas incrementales | 4 | 41.75% | 25.75% | 32.50% |
| Casos indígenas decrementales | 4 | 54.50% | 27.00% | 18.50% |

En las escuelas urbanas y rurales incrementales la cantidad de alumnos que mostraron el nivel III de competencia en Matemáticas, como fue medido por el instrumento, representó el mayor porcentaje. En tanto que en las escuelas decrementales urbanas el porcentaje más alto lo obtiene el nivel I y en las rurales el II. En escuelas indígenas el mayor porcentaje lo obtuvo el nivel I, tanto en las incrementales como en las decrementales. Sin embargo, el porcentaje más alto del nivel III lo obtienen las escuelas incrementales y del nivel I las decrementales. Estos resultados guardan paralelismo con los del EVEP y nos permiten tener confianza en la afirmación de que la brecha identificada en las escuelas con tendencia incremental y

³¹ El instrumento fue tomado de Sellares y Bassedas, "La construcción del sistema de numeración en la historia y en los niños", en *Pedagogía Operatoria*, pp. 87-104.

decremental, según los dos momentos de medición considerados, se mantenía durante 1999 cuando se efectuó este estudio de seguimiento.

Con base en estos resultados, la muestra conceptual polarizada posibilita hacer las siguientes comparaciones:

a) Una escuela en comparación a sí misma, en su situación de “antes” y “después”, (dimensión considerada en el diseño de los instrumentos y procedimientos). Por “antes” se entendió el tiempo en que tuvo lugar la segunda medición del EVEP (ciclo 1997-1998), ya que representó el primer punto de referencia para determinar la tendencia de la escuela. En el mismo sentido, el “después” se definió a partir del periodo transcurrido entre las dos mediciones que sirvieron como base para la identificación de los casos. Es importante señalar que debido a la falta de memoria institucional, alta rotación de personal y fallas en la obtención de información no siempre fue posible comparar el antes y después, como se observa en los reportes de cada caso.

b) Las escuelas incrementales con las decrementales, ya que como muestran los resultados del portafolio de competencias de Matemáticas existía todavía una brecha entre estas escuelas a fines del ciclo 1998-1999. Para mantener paralelismo en las condiciones organizacionales y pedagógicas, los contrastes se realizan por estrato: urbano, rural e indígena.

Finalmente, la base para seleccionar el quinto grado de Matemáticas, como criterio de selección de la muestra, consiste en el esfuerzo que se realiza en esta investigación de asignar mayor atención a los factores y procesos que dependen del aula y la escuela, por encima de los que dependen de ámbitos externos como son los factores propios de las familias o las comunidades. Se consideró quinto grado para detectar el posible efecto acumulado de los factores escolares, principalmente en las cuestiones de práctica pedagógica. Al tiempo de efectuarse la investigación, el último grado del cual se tenía información en EVEP era éste. De haberse tenido de sexto grado se hubiese preferido tomar en cuenta estos resultados. Con la misma lógica, se seleccionó Matemáticas sobre Español como un área curricular relativamente menos sensible al contexto y más a los determinantes de la propia escuela. Es importante señalar que no se consideraron promedios de escuela porque existen amplias variantes internas, por lo que no sólo tenemos la gestión escolar como unidad de análisis sino también la práctica pedagógica, la que obliga a tener referentes puntuales a nivel aula para contar con una muestra conceptual bien construida.

1.5 Las unidades de análisis

De toda la complejidad propia de una escuela, el estudio se centra en dos ámbitos: la gestión escolar y la práctica pedagógica, que si bien no son los únicos ámbitos posibles de estudiar, son puntos de partida amplios y relevantes de la realidad escolar a tomar en cuenta.

1.5.1 Gestión escolar

En este estudio 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.

Se pretendió entender a la escuela como una organización relativamente autónoma, tanto del sistema al que pertenece como de la comunidad donde está ubicada. Sin embargo, esta autonomía en todo caso sería relativa y no absoluta. Los investigadores, por tanto, registraron información sobre el sistema educativo y la comunidad, que pudiera parecer importante para identificar las relaciones de la escuela con su contexto. En los registros de escuela se consideraron eventos relevantes de la historia escolar con relación a la estructura, mientras que en el registro de comunidad se describió la forma como ésta y la escuela se influyen mutuamente. Para la caracterización de la gestión escolar se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- a) El perfil de las autoridades.
- b) La normatividad reconocida.
- c) La estructura y sentido de las decisiones académicas.
- d) La forma como funcionan las instancias académicas.
- e) La cultura o clima organizacional.
- f) Las expectativas del equipo docente.
- g) La participación en procesos de formación o actualización.

1.5.2 Práctica pedagógica

Para fines del estudio se considera a la práctica pedagógica dentro del espacio organizacional más concreto, a nivel aula, el cual comprende a los actores y factores que facilitan o inhiben las oportunidades de aprendizaje para los estudiantes. Por el propósito del estudio, nos interesa fundamentalmente la práctica pedagógica en Matemáticas; pero se recomendó a los investigadores de campo caracterizarla en general. Así como no basarse sólo en conductas, sino también en el sentido que los docentes hacen de su práctica. Para la caracterización de la práctica docente se consideró:

- a) La forma como administran los docentes los recursos instruccionales en el aula y estructuran el clima de aprendizaje.
- b) Las perspectivas pedagógicas.
- c) Las estrategias didácticas que efectivamente ejecutan y las que señalan conocer.
- d) El nivel de compromiso profesional.
- e) Las expectativas sobre sus alumnos.
- f) El dominio de las áreas curriculares, especialmente Matemáticas.

1.6 Los instrumentos y procedimientos de obtención de información

Los instrumentos y procedimientos se diseñaron en un taller nacional, realizado una vez que los responsables de los equipos estatales ya habían recibido suficientes bases sobre los métodos cualitativos. Es importante señalar que en la selección de instrumentos se puso especial atención a la posibilidad de “triangular” (confirmar) los hechos captados a través de diversos medios. Partimos de la noción de que toda metodología, técnica y procedimiento tiene riesgos de sesgos. La única posibilidad de disminuir sus impactos es controlándolos mediante comparaciones entre las diversas fuentes de información, con diferentes sujetos y usando distintos métodos.

1.6.1 Instrumentos sobre la gestión escolar

Los instrumentos utilizados en la obtención de información acerca de la gestión escolar, combinan técnicas de investigación tradicionales con otras relativamente innovadoras en el ámbito cualitativo. Entre las modalidades tradicionales se cuenta con las entrevistas individuales, registros de escuela, registros de comunidad y análisis de documentos. Una herramienta innovadora elegida por los fines del estudio y recientemente aplicada en procesos de investigación es la dinámica ZOPP³², cuya función tradicional ha consistido en el desarrollo de procesos de planificación para el diseño de proyectos.

Con este instrumental se intentó obtener información acerca de las perspectivas, las decisiones tomadas, los comportamientos e interacciones entre los diversos actores de la organización escolar, así como captar todo aquello que a nivel escuela no se tiene previsto pero que se puede registrar durante la visita de los equipos de campo.

A) Perspectivas

Las perspectivas sobre la gestión escolar fueron consideradas a nivel de actores y de colectivos, las cuales se toman en cuenta dependiendo de si se trata de actores en tanto individuos, utilizando para ello entrevistas semi-estructuradas, o de colectivos, a través de entrevistas de grupo de enfoque.

✓ Entrevistas semiestructuradas

A nivel de actores individuales se entrevistó a los directivos de la escuela y, cuando fue posible, al inspector y a los maestros en cuanto forman parte del equipo docente. Es importante señalar que a los maestros se les entrevistaría en dos ocasiones, la primera sobre la temática de gestión escolar específicamente, y la segunda sobre la práctica docente. Se sugirió que ambas entrevistas se desarrollaran durante la primera semana de trabajo de campo.

✓ Entrevistas de grupo de enfoque

Con el fin de obtener información de padres de familia y alumnos de 5° grado, se organizaron entrevistas de grupos de enfoque. En una participaron estudiantes de alto y bajo rendimiento (de 3 a 5, respectivamente), quienes fueron seleccionados e identificados como tales por sus propios maestros. La otra se efectuó con los padres de familia de estos alumnos. Los puntos de atención en la entrevista con los alumnos consistieron en el concepto de sí mismos, sus expectativas de estudio futuro y su imagen de la

³² Por sus iniciales en alemán *Zeil Orientierte Projekt Planung*.

vida en la escuela. En el caso de los padres de familia se consideró su percepción y valoración de la escuela y los docentes, las expectativas acerca de la capacidad y nivel de estudio de sus hijos y el nivel de apoyo académico que les prestan, especialmente en las tareas. La información que se recolectó bajo este procedimiento fue recuperada en los estudios de caso, y en la mayoría sirvió como punto de contraste en los procesos de triangulación ya reportados. Durante la entrevista de grupo de enfoque a los estudiantes, se les pidió que dibujaran su escuela. Estos dibujos fueron entregados por las AEE'S a la Coordinación central del estudio para someterlos a un análisis especial, el cual se reporta en el punto 1.7.1 del presente informe.

✓ Dinámica ZOPP

La escuela es considerada en el estudio como unidad organizacional con identidad; sin embargo, por el poco tiempo de presencia de los investigadores de campo, pudiera parecer que más que una comunidad en las escuelas se da simples agrupaciones de individuos, sin principios, temas o problemas comunes. Si se entrevista a los maestros de manera individual, muy difícilmente se puede construir la noción de comunidad. Por esta razón, se decidió aplicar la dinámica ZOPP, ya que permite que los maestros y sus directivos se comporten como colectivo con relación a los propósitos comunes, las percepciones de sus problemas y soluciones, la capacidad o incapacidad para dialogar y llegar a consensos, así como explicitar los conflictos y liderazgos. Con el mismo propósito, se recomendó a los investigadores que si se presentaba la posibilidad de observar una reunión de Consejo Técnico intentaran llevar el registro de la misma.

B) Comportamientos e interacciones de actores

Los comportamientos de los actores y sus interacciones es otro tipo de información importante. Se obtuvo a través de registros de escuela y de comunidad.

✓ Registros de escuela

Los registros de escuela siguieron pautas comunes, con base en criterios mínimos decididos en talleres participativos, de manera que permitieran satisfacer la información requerida de cada escuela, así como también registrar eventos no anticipados pero relevantes. Los elementos mínimos sugeridos consistieron en la elaboración del mapa de la escuela, la descripción demográfica y física de ésta, así como el retrato de su vida social, apuntes de su historia, percepciones sobre la interacción entre maestros y alumnos fuera de las aulas pero dentro de la escuela, descripción de reuniones de maestros, relaciones de éstos con padres de familia, tipos de juegos en el recreo, relaciones de alumnos y de padres en la escuela y, de ser posible, complementada con fotografías. Cuando se tratara de una escuela grande el foco de atención serían los maestros y alumnos del quinto grado.

✓ Registros de comunidad

Se recomendó registrar la historia general de la comunidad, características demográficas de la población, sus principales ocupaciones, las relaciones entre autoridades de la comunidad y la escuela, las relaciones con otras escuelas, la perspectiva sobre la escuela, sus maestros y sus alumnos por personas de la comunidad, y las relaciones entre los maestros, los padres y los alumnos en la comunidad (fuera de la escuela). Es preciso indicar que, en términos generales, fue muy escasa la información obtenida en este sentido.

C) Decisiones

Los procesos de toma de decisiones sobre la gestión escolar son complejos. Usualmente no corresponden a un momento o suceso delimitado en tiempo y en actores. Por lo que no se pretendió que un solo proceso de decisiones se registrara de forma sistemática y completa. Sin embargo, se trató de obtener indicios sobre las estrategias comúnmente utilizadas para tomar acuerdos. Para ello se incorporaron preguntas relativas al tema de una decisión que el grupo eligiera como importante (por ejemplo, acerca de la distribución de trabajo entre los maestros, comisiones, trato con padres, proyecto de la escuela, etc.). La dinámica ZOPP contribuyó en este sentido, al plantear la simulación de un proceso de toma de decisiones.

D) Aspectos de la escuela y de la comunidad no anticipados

Se recomendó llevar un diario de campo que permitiera captar aspectos no anticipados de la vida escolar, que parecieran importantes a juicio de los investigadores de campo.

✓ Diario de campo

Se sugirió que el diario de campo fuese un recuento libre, aunque no personal, de los investigadores de campo, así como distinguir (usando títulos, claves o espacios diferentes para los registros), al menos cinco tipos de información:

- a) Eventos críticos que no se pueden registrar en los demás instrumentos.
- b) Experiencias personales de los investigadores que pueden ser relevantes para entender el sentido que los actores dan a los procesos o factores estudiados.
- c) Análisis e interpretaciones de proceso, relativos a los datos obtenidos usando otros instrumentos.
- d) Preguntas que surgen fuera de las entrevistas y se escriben para darles respuesta en futuras reuniones con los actores.
- e) Narraciones de historias de la comunidad o de los actores que hablan sobre la vida de la escuela, sus maestros o sus alumnos.

En el siguiente cuadro se presentan las diferentes técnicas utilizadas para el estudio de la gestión escolar, así como los temas y condiciones de ejecución que cada una de ellas considera.

Cuadro 3. Instrumentos para estudiar la gestión escolar

| TÉCNICA | TEMAS DE GESTIÓN ESCOLAR | CONDICIONES DE EJECUCIÓN |
|--|--|--|
| Entrevistas individuales | 1) Características de las autoridades. 2) Normatividad. 4) Funcionamiento de instancias académicas. | Se entrevistó de manera individual y con base en cuestionarios semiestructurados a directivos de la escuela, maestros, líderes de la asociación de padres y algunos de los estudiantes con mayor tiempo en la escuela. Se recomendó entrevistar en primer lugar al director y posteriormente, con su permiso, al resto de los actores. Las entrevistas se programaron como la actividad inicial de investigación en la escuela, una ronda de entrevistas individuales en la primera semana. Durante la segunda semana profundizar y complementar temas de gestión que no se desarrollaron suficientemente en la primera semana. La guía de entrevista consistió en un mínimo de información a obtener. Se podían adicionar aspectos relevantes para la escuela en particular. Los temas prioritarios de la guía fueron las características de las autoridades y especialmente de los estilos de liderazgo, la existencia e interpretación de las normas escolares y el funcionamiento de instancias como el Consejo Técnico y el Consejo de Participación Social. |
| Entrevistas en grupos de enfoque | 3) Decisiones académicas. 4) Funcionamiento de instancias académicas. 5) Cultura organizacional. 6) Expectativas de la comunidad. | Se recomendó realizar dos entrevistas de grupos de enfoque hacia fines de la segunda semana de investigación. La primera únicamente con los directores y maestros. La segunda sólo con padres de familia. Si se consideraba adecuado se podían involucrar a autoridades o actores importantes de la comunidad, aunque no fueran padres de familia de la escuela. Las entrevistas de grupo de enfoque tuvieron una duración entre 60 y 90 minutos, con base en una guía preestablecida, que se enfocó a identificar los procesos de las decisiones académicas, el funcionamiento de las instancias académicas y caracterizar y discutir el sentido de la cultura escolar. En la entrevista de grupo de enfoque de los padres se debía evitar enjuiciar a la escuela y los docentes. Se invitó a las autoridades de la escuela a estar presentes aunque no debieron intervenir. Se centró en las expectativas educativas de la comunidad. Se trató de llevar un registro literal, de ser posible grabado. |
| Registros de observación de escuelas | 1) Características de las autoridades. 3) Decisiones académicas. 4) Funcionamiento de instancias académicas. 5) Cultura organizacional. | Desde la llegada a la escuela se desarrollaría un registro de la misma, con sus actores, interacciones, características físicas y de clima organizacional y su interrelación con la comunidad. Este registro se debía realizar de manera cotidiana tanto en un formato preestablecido, donde se registrara un conjunto mínimo de datos, como de manera flexible, con aspectos que complementarían y profundizarían el registro preestablecido. Los temas de los registros serían comportamientos de las autoridades, sus interacciones con los alumnos, la atmósfera de las discusiones académicas y eventos como reuniones de Consejos. Los registros de escuela considerarían al menos, elementos tales como actores, eventos y sentido académico. |
| Registros de observación de la comunidad | 1) Características de las autoridades. 5) Cultura organizacional. 6) Expectativas de la comunidad. | Desarrollar un registro de la comunidad, identificando los principales actores que se relacionan con la escuela, sus características, intensidad y naturaleza de la relación. El registro se desarrollaría a partir de entrevistas cortas y observaciones. |
| Análisis de documentos | 2) Normatividad. 3) Decisiones académicas. 4) Funcionamiento de instancias académicas. | Se pidió a las autoridades de la escuela su permiso para obtener una copia o tomar notas de documentos importantes como reglamento de la escuela o normas similares, resúmenes de las reuniones de Consejos y la Asociación de padres y programas o proyectos de la escuela. |
| Diario de campo | 1) Características de las autoridades. 2) Normatividad. 3) Decisiones académicas. 4) Funcionamiento de instancias académicas. 5) Cultura organizacional. 6) Expectativas de la comunidad. | Cada día, fuera de la escuela, los investigadores de campo realizaron anotaciones acerca de eventos no registrados con las otras técnicas, interpretación del sentido de las declaraciones, interacciones y comportamientos, especulaciones sobre la cultura de la escuela, contradicciones entre las declaraciones o entre declaraciones y comportamientos, posibles sesgos en los datos, narrativa libre sobre acontecimientos o una narrativa sobre el aprendizaje teórico que permiten el desarrollo de la indagación. |
| Dinámica ZOPP simplificada. | 3) Decisiones académicas. 5) Cultura organizacional. | Al término de la entrevista de grupo de enfoque con el equipo docente, y con una duración menor a una hora, se desarrolló un árbol de problemas y un árbol de soluciones, utilizando la dinámica ZOPP, en una versión simplificada. Uno de los investigadores dirigió la dinámica, mientras el otro tomó el registro. La dinámica obtendría como producto, dos mapas conceptuales que serían datos para la indagación. |

1.6.2 Instrumentos para estudiar la práctica pedagógica

En la investigación se mantuvo una noción amplia de práctica pedagógica comprendiendo no sólo los comportamientos e interacciones, sino también las perspectivas conceptuales de los docentes y la influencia de actores como los padres de familia y factores de la organización escolar, del sistema educativo o de la comunidad.

A) Perspectiva de maestros

Para captar la perspectiva de los maestros se aplicaron entrevistas semiestructuradas, basadas en la guía diseñada en el taller, la guía de autoevaluación docente y el inventario de filosofías educativas³³.

³³ Para una breve descripción de las corrientes de filosofía educativa consideradas en el estudio, véase el Anexo A.

✓ Guía de entrevista semiestructurada a docentes

Es importante indicar que la guía de entrevista semiestructurada constituyó un mínimo de tópicos a desarrollar. Si en el trabajo de campo los investigadores percibían la existencia de otras cuestiones, entonces se formulaban de manera libre, siempre y cuando se respetaran los principios sobre los cuales se desarrollan las entrevistas en investigaciones cualitativas. Las guías de entrevista semiestructurada se aplicaron, por lo menos, a los maestros de quinto grado en ese momento y los que han enseñado en ese grado en los últimos cuatro años, en caso de que se encontraran en la escuela. En ocasiones fue posible entrevistar a todo el equipo docente de la escuela.

✓ Guía de autoevaluación docente

La guía de autoevaluación docente se diseñó con la finalidad de conocer la forma como los docentes desarrollan su trabajo desde la perspectiva de ellos mismos. Este instrumento permite comparar datos con las entrevistas individuales, el inventario de filosofías educativas y los registros de observación de aula. La guía se centró en la administración de recursos del aula, en la perspectiva pedagógica, en las estrategias didácticas, en el nivel de compromiso profesional y en las expectativas de los maestros sobre alumnos de alto y bajo desempeño.

✓ Cuestionario sobre filosofías educativas

El inventario de filosofías educativas es un instrumento que permitió captar la perspectiva de los docentes en dos tendencias generales de la educación y en 6 perspectivas específicas. No se asume que alguna de las filosofías sea la dominante en los docentes, ni que estén necesariamente asociadas con alguna estrategia de enseñanza específica; sin embargo, permite caracterizar su visión. El inventario fue auto-administrado por los docentes. Se recomendó, no obstante, que fuera respondido de manera individual.

B) Comportamientos e interacciones de maestros y alumnos

Para los propósitos del estudio, los comportamientos de maestros y alumnos fueron considerados como aquellos que posibilitan la identificación de modelos de enseñanza en cuanto, al menos, administración de recursos del aula para propiciar un ambiente de aprendizaje, estrategias didácticas que permiten enseñar a los alumnos los contenidos curriculares, especialmente de Matemáticas, y las expectativas de los alumnos según se observa por la intensidad, frecuencia y calidad de las interacciones con ellos. Los comportamientos se registraron en el aula de tres formas: registros semiestructurados, registros libres y videograbaciones.

✓ Registros semiestructurados

Los registros semiestructurados identificaron aspectos teóricamente relevantes de la ejecución docente, tales como uso de materiales, actividades de enseñanza, distribución del tiempo por actividad, formas de involucramiento de alumnos en las actividades, tipo de alumnos involucrados y formas de motivación, sanción y control.

✓ Registros libres

Los comportamientos de los maestros, sus decisiones, perspectivas, y particularmente sus interacciones, son múltiples, ricas y, por lo mismo, difíciles de anticipar. Por lo que se invitó a los investigadores de campo a tomar nota de cualquier aspecto que consideraran tuviera relevancia para los objetivos del estudio. Estas notas debieron redactarse en el diario de campo, durante su estancia en el aula o inmediatamente después de salir de la escuela.

✓ Videograbaciones (opcional)

En los últimos años se ha utilizado, cada vez con más frecuencia y de forma más sofisticada, la videograbación de clases. Una de las principales razones consiste en que la riqueza de las interacciones docentes difícilmente pueden ser bien captadas con los instrumentos más tradicionales, como los registros de observación o las entrevistas que, independientemente de sus limitaciones, deben desarrollarse en muy poco tiempo, mientras múltiples eventos están sucediendo en la clase. Los videos bien realizados permiten registrar y codificar comportamientos complejos a la vista de diversos observadores, con diferentes criterios de análisis y en un tiempo significativamente mayor que el de clase. A pesar de sus aspectos positivos es necesario considerar también sus limitaciones. Por una parte, rompe mucho la noción naturalista de la investigación cualitativa, ya que perturba en algún grado, el desarrollo normal de la clase al ser un instrumento totalmente extraño a los usualmente utilizados en ella. En ocasiones los espacios del aula son limitados y simplemente no existe lugar para colocar la cámara y, en el caso de las aulas multigrado, es difícil enfocar a un solo grupo de alumnos por el complejo número de intervenciones e interacciones. Por otra parte, se sabe que al desconocer el uso que se dará a la videograbación, los maestros y los mismos alumnos simulan comportamientos y tienden a actuar; sin embargo, la experiencia que se ha estado obteniendo de múltiples procesos de videograbación permite señalar que es una técnica recomendable. Por lo que en el estudio se ofrecieron las siguientes recomendaciones:

- Contar con el permiso explícito de los directivos de la escuela y del maestro para videograbar, asegurándoles (y cumpliendo) que el video sólo se usaría para fines de la investigación. En todo caso se negociaría el uso de esta técnica. De aceptarse, se decidiría (de ser posible junto con las autoridades de la escuela) cuántos docentes serán videograbados. La regla general indicó videograbar a aquellos maestros de quinto grado de los que se tuvieran registros de observación.
- Utilizarse hacia fines del trabajo de campo, de tal manera que los alumnos y el mismo maestro estuvieran ya acostumbrados a la presencia de los investigadores de campo y existiera mayor confianza. En todo caso, usarla una vez que los investigadores de campo tuvieran una buena idea de cómo se desempeñan 'normalmente' los maestros y alumnos, con el fin de identificar simulaciones o el grado de irrupción de la técnica en la normalidad del aula.
- Aplicarse al menos en dos tipos diferentes de clase. Primeramente, con una repetición de tema (lo que normalmente hacen los maestros por seguridad) y, en segundo lugar, con un tema nuevo. Sólo se debían videograbar clases de Matemáticas, con una duración no mayor a una hora y no menor a 15 minutos.
- Controlar condiciones técnicas mínimas de luz, sonido, espacio y electricidad.

C) Decisiones

En este estudio, el maestro es considerado como un tomador de decisiones relativas a un horizonte de largo plazo en su acción de clase, quien actúa de forma anticipada y proactiva, con planeación y preparación de clase; con decisiones en acción, mientras desarrolla su clase; y decisiones prospectivas, relativas al futuro de su grupo y de estudiantes en particular.

✓ Análisis documental

Para captar las decisiones anticipadas se analizaron documentos que permitirían conocer el plan de clase que realizan los maestros y el diseño de materiales de instrucción. El análisis documental relativo al plan de clase, se enfocó en cuanto a la conexión con el programa oficial, los criterios para su diseño, la forma de administrar el tiempo, las categorías que lo constituyen, el tiempo en que se planeó, las revisiones a las que se somete, la intervención en la planeación de otras instancias como supervisores, directivos, otros compañeros o el Consejo Técnico Escolar. Las decisiones en acción se clasifican en dos tipos: las inferidas de los registros, de las entrevistas y del diario de campo, y las directamente aceptadas y reflexionadas por los maestros a partir del análisis conjunto de los videos o de un episodio de clase en una entrevista entre los docentes y los investigadores. Por su parte, las decisiones prospectivas (referidas a las expectativas futuras sobre el desempeño de los estudiantes y de las condiciones futuras e ideales sobre su propio desempeño), se captarían a través de las entrevistas semiestructuradas y la guía de autoevaluación.

D) Aspectos de aula no anticipados

Se recomendó que todos los aspectos teóricamente relevantes o pertinentes en la caracterización del caso, fueran registrados de forma libre en el diario de campo, siempre refiriendo el actor específico, el evento tan descriptivamente como fuera posible y el tiempo concreto en que se realizó.

La temática y condiciones de ejecución que caracterizan a cada una de las técnicas utilizadas para estudiar la práctica pedagógica, se exponen en el cuadro siguiente:

— + — + — + — + — + — + — + — + — +
SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

Cuadro 4. Instrumentos para estudiar la práctica pedagógica

| TÉCNICA | TEMAS DE PRÁCTICA DOCENTE | CONDICIONES DE EJECUCIÓN |
|---|---|--|
| Entrevistas individuales | <ol style="list-style-type: none"> 1) La administración de los recursos del aula. 2) La perspectiva pedagógica. 3) Las estrategias didácticas. 4) El nivel de compromiso profesional. 5) Las expectativas sobre los alumnos. | Se entrevistó en forma semiestructurada únicamente a los maestros que enseñaban en quinto grado en ese momento y que han enseñado en ese grado en los cuatro años anteriores, en caso de que se encontraran en la escuela. La entrevista se enfocó a la enseñanza de las matemáticas. |
| Guía de filosofía educativa | <ol style="list-style-type: none"> 2) Perspectiva pedagógica. | Los maestros entrevistados respondieron un cuestionario que permitió identificar la filosofía educativa a la que más se acerca el maestro. La guía se contestó individualmente por el maestro. |
| Registros de observación de aulas | <ol style="list-style-type: none"> 1) La administración de los recursos del aula. 3) Las estrategias didácticas. 5) Las expectativas sobre los alumnos. | Los investigadores acudieron en los diez días del trabajo de campo, a todas las clases de Matemáticas de quinto grado que les fue posible. En cada observación usaron registros semiestructurados y libres. |
| Guía de autoevaluación docente | <ol style="list-style-type: none"> 1) La administración de los recursos de aula. 2) La perspectiva pedagógica. 3) Las estrategias didácticas. 4) El nivel de compromiso profesional. 5) Las expectativas sobre los alumnos. | Al final del estudio de campo se invitó a los docentes de quinto grado (actual y anteriores) a responder una guía de autoevaluación docente. |
| Análisis de documentos | <ol style="list-style-type: none"> 1) La administración de los recursos del aula. 2) Las expectativas sobre los alumnos. | Se pidió al maestro acceso a su programa, lista de calificaciones y material de planeación didáctico que pudiera ser relevante para los propósitos del estudio. |
| Portafolio de competencias de alumnos | <ol style="list-style-type: none"> 1) Las expectativas sobre los alumnos. | Al finalizar la primera semana del trabajo de campo se pidió a los alumnos de quinto grado la contestación de un examen sobre competencia en razonamiento matemático, el cual no estaba relacionado con el currículo. |
| Diario de campo | <ol style="list-style-type: none"> 1) La administración de los recursos de aula. 2) La perspectiva pedagógica. 3) Las estrategias didácticas. 4) El nivel de compromiso profesional. 5) Las expectativas sobre los alumnos. | De manera cotidiana los investigadores de campo redactaron notas, reflexiones, análisis de procesos, construcción hipotética de teoría y anécdotas potencialmente relevantes en un diario de campo, fuera del aula y la escuela. Este diario se distinguió del relativo a la gestión escolar con una separata exclusiva para la práctica pedagógica. |
| Videos de enseñanza de Matemáticas (opcional) | <ol style="list-style-type: none"> 1) La administración de los recursos del aula. 2) Las estrategias didácticas. | En caso de que fuera deseable y financiable para las Secretarías de Educación Estatales se recomendó el uso de videos para filmar las clases de Matemáticas en quinto grado. Era necesario contar con el permiso expreso del director de la escuela y del maestro involucrado. La videograbación sería efectuada durante la segunda semana del trabajo de campo. Se videograbarían dos tipos de clases de matemáticas: tema nuevo y tema de repaso. Sólo se videograbó la práctica del maestro de quinto en ese momento. |

1.6.3 Procedimiento

El punto al que se dedicó más atención fue la negociación del ingreso a la escuela y a cada aula. El procedimiento a seguir en el trabajo de campo, con una duración sugerida de dos semanas por escuela, se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 5

| DÍAS | SEMANA 1 | SEMANA 2 |
|------------------|--|--|
| Domingo | - Llegada a la comunidad y ubicación de la escuela. | - Llegada a la comunidad. |
| Lunes | - Negociación de entrada con el director y los maestros. - Entrevista al director sobre gestión. - Entrevistas a maestros de quinto. Negociación de entrada al aula. | - Negociación de entrada. - Organización de grupos de enfoque con padres y dinámica ZOPP junto con el director y/o maestros. - Entrevista de seguimiento a director. |
| Martes | - Observación de escuela. - Entrevistas a maestros de otros grados. - Descripción de la comunidad. | - Entrevista de seguimiento a maestros. - Observación de aula. - Observación de escuela. |
| Miércoles | - Observación de aula. - Observación de escuela. - Entrevistas a maestros. | - Observación de aula. - Entrevista de seguimiento a maestros. - Observación de escuela. |
| Jueves | - Observación de aula. - Análisis de documentos de aula. - Guía de autoevaluación docente. | - Entrevista de grupo de enfoque con padres de alumnos de alto y bajo rendimiento. |
| Viernes | - Observación de aula. - Cuestionario de filosofías educativas a maestros observados. - Aplicación a los alumnos de la evaluación de competencias en Matemáticas. | - Dinámica ZOPP con todo el cuerpo docente. |

En caso de que los recursos lo permitieran, se recomendó que el trabajo fuese discontinuo entre las dos semanas estudiando, a fines de la primera semana, los problemas y compartiéndolos con otros equipos (se recomendaron dos investigadores de campo por escuela), permitiendo la reflexión y aprendizaje entre los diferentes grupos participantes.

Debe destacarse que cumplir con el trabajo de campo implicó, en algunos de los estados, esfuerzos extraordinarios por parte del personal, ya que se desarrolló a pesar de conflictos laborales o con gran restricción de recursos. La entrega y compromiso que caracterizaron a los coordinadores y operadores del trabajo de campo, permitieron trascender esas limitaciones.

1.7 Los procesos de análisis y estrategias de triangulación de datos

Las bases de información de los 128 casos son realmente grandes, por lo que este proceso ha sido el que llevó más tiempo. De hecho, dos estados requirieron, de parte de personal comisionado a la DGE, recursos humanos y computacionales para efectuar el análisis. Independientemente de que se desarrollaron módulos del diplomado, especialmente dirigidos a tratar el tema del análisis, la complejidad del mismo impulsó a la DGE a organizar dos encuentros entre los equipos estatales, de manera que se

compartieran aprendizajes y se solucionaran dudas. Una parte importante de los talleres se dedicó a desarrollar tácticas para generar significado de los datos cualitativos, confirmar resultados y aplicar criterios en la determinación de la calidad de éstos. Las estrategias de análisis y triangulación de datos se desarrollaron en tres etapas:

Primera etapa: Sistematización y análisis de la información por caso

En esta primera etapa se estructuró, en bases de datos, la información recogida aplicando los instrumentos de gestión escolar y práctica pedagógica, con excepción de los dibujos de estudiantes y de los videos, los que tuvieron un tratamiento independiente.

Una vez sistematizada la información se desarrollaron cuatro tipos de análisis:

- 1) **Matrices factuales:** La información se clasificó en matrices, de manera que se fueron generando categorías conceptuales desde la información original. Los datos son identificables por numeración, por lo que es fácil encontrar el soporte de cualquier categoría en la base de datos de cada caso.
- 2) **Matrices inferenciales:** A partir de las categorías identificadas en las matrices factuales, se construyeron matrices de un segundo nivel conceptual con categorías que abarcan familias de ideas. Es en esta etapa donde se identificaron factores de la práctica docente y de la gestión escolar.
- 3) **Mapas conceptuales:** Es un diagrama que expresa las relaciones entre las categorías y que denota modelos de gestión y práctica docente.
- 4) **Reporte de caso:** El mapa conceptual es explicado y se pone en contexto con la información que se recoge de las descripciones de aula, escuela y comunidad.

Segunda etapa: Comparación entre casos para reporte estatal

Esta etapa se desarrolló una vez que cada caso fue analizado. Se contrastaron tipos de casos, principalmente por las polaridades (escuelas con rendimientos incrementales o decrementales), aunque en algunas situaciones se hicieron análisis más finos, por ejemplo, por estratos (entre urbanos y rurales) o por pares (una escuela urbana incremental con una urbana decremental). Estas últimas comparaciones se aplicaron según la riqueza de la información, el tiempo y los recursos disponibles, así como del interés de los equipos estatales. Los niveles de análisis que se desarrollaron en esta etapa fueron:

- 5) **Megamatrices:** Se desarrolló una matriz comparativa (típicamente de escuelas incrementales con decrementales) entre factores compartidos, con el fin de identificar categorías aplicables a varios casos.
- 6) **Metamatrices:** Con base en las megamatrices se identificaron los factores que mostraron contrastes por niveles de intensidad o de presencia de los mismos en cada caso. Fueron la base de los procesos que permitieron identificar los factores diferenciales por unidades de análisis. Las matrices que ofrecieron los contrastes más claros y con patrones recurrentes formaron parte del reporte de los principales hallazgos.

Tercera etapa: Comparaciones entre tipos de casos y triangulación con las diversas fuentes de información para elaborar el reporte global final

En la elaboración de este reporte se triangularon:

- Mapas conceptuales de los casos, clasificados en incrementales y decrementales.
- Metamatrices de los reportes estatales, clasificados en incrementales y decrementales.
- La práctica según los videos.
- Las corrientes filosóficas de los maestros.
- Los dibujos de los estudiantes.

Se elaboraron dos análisis adicionales por matrices, en donde se compararon las escuelas por su correspondencia a los 6 tipos básicos del estudio (ver cuadro 6), integrándolas independientemente del estado al que pertenecen:

Cuadro 6

| TIPOS DE ESCUELAS | CANTIDAD |
|--|---------------|
| Casos urbanos de tendencia incremental | (30 escuelas) |
| Casos urbanos de tendencia decremental | (29 escuelas) |
| Casos rurales de tendencia incremental | (28 escuelas) |
| Casos rurales de tendencia decremental | (27 escuelas) |
| Casos indígenas de tendencia incremental | (7 escuelas) |
| Casos indígenas de tendencia decremental | (7 escuelas) |

- Gigamatrices: en donde se estableció la combinación de factores que permitiera entender la transformación de la escuela o los aspectos que configuran prototipos. El perfil del caso se realizó tanto para gestión escolar como para la práctica pedagógica. La información se sistematizó en forma de viñeta, con base en la descripción del caso y del mapa conceptual de cada uno de ellos, tal como aparecen en los reportes estatales. Las gigamatrices son la base de la construcción de los modelos propios de la gestión incremental y decremental, así como de la caracterización del modelo básico de la práctica pedagógica con sus variantes.
- Holimatrices: en ellas se sintetizaron las metamatrices generadas en los análisis a nivel estado, las cuales sirvieron para identificar los factores que se enfatizan en cada caso. Se elaboraron dos clases de holimatrices. Una relativa a los factores de gestión escolar, que permitió identificar el mismo grupo de factores entre los 6 tipos de escuelas. La otra correspondiente a la práctica docente, en donde se encontraron diferentes factores presentes

en las escuelas urbanas, rurales e indígenas³⁴. Es importante señalar que la presencia del factor en esta matriz se hace cuando éste aparece como importante en las metamatrices de los estados, o como nodo en los mapas conceptuales de los casos. Con el fin de identificar los factores que marcan la diferencia entre las escuelas incrementales y las decrementales, se asignaron ponderaciones siguiendo un procedimiento metodológico reconocido como *sentido del efecto de los factores en meta-análisis*³⁵, el cual consiste en un cálculo aritmético simple desarrollado por etapas, tal como se muestra a continuación:











- i. A partir de las metamatrices se señala cuál es el sentido del efecto del factor en cada caso estudiado, cuyas posibilidades son: la evidencia positiva (+ o ++ para expresar una fuerte evidencia), la evidencia negativa (-), la contradicción de las fuentes respecto al sentido del factor (+ -) y la ausencia de información, en cuyo caso aparece sombreada la casilla. Las holimatrices se construyeron tomando como base categorías comparables entre los seis tipos de escuelas.
- ii. Posteriormente, se sumaron las evidencias positivas (+ y ++ valen igual en este caso, un punto), restándole las evidencias negativas, para luego dividirlo entre el número de casos de cada tipo obteniendo como resultado el sentido del efecto.
- iii. Para calcular el sentido del efecto en los casos indígenas, se considero que éstos representan una tercera parte de las escuelas urbanas o rurales.

1.7.1 Dibujos acerca de la escuela

Debido a la novedad del procedimiento para efectuar el análisis de los dibujos realizados por los estudiantes, se exploraron diversas posibilidades, por lo cual fueron sometidos a dos procedimientos de análisis cuantitativo.

El primer ejercicio de valoración se realizó de forma *ad hoc* para los fines del estudio. En este se consideraron 10 dimensiones de análisis (ver cuadro 7) que fueron calificados de forma independiente y ciega (no se proporcionó información previa sobre el nivel de rendimiento de los niños a quienes pertenecían los dibujos), por tres jueces habilitados para realizar esta tarea.

Cuadro 7

| DIMENSIONES DE ANÁLISIS | |
|---|--|
|  | Trazo |
|  | Limpieza |
|  | Perspectiva |
|  | Color |
|  | Expresión acerca de la escuela |
|  | Personajes |
|  | Actitudes de los personajes |
|  | Presencia de contenidos de aprendizaje |
|  | Estructura del dibujo |
|  | Actitud hacia el aprendizaje |

³⁴ Las matrices comparativas construidas para identificar los factores diferenciales entre los tipos de escuela estudiados, se incluyen en el Anexo B.

³⁵ La bibliografía sobre meta-análisis es muy extensa pero el procedimiento fue tomado específicamente de Wolf, Frederic, M., *Meta-analysis: quantitative methods for research synthesis*, Beverly Hills, Ca: Sage, 1986.

El segundo ejercicio de análisis cuantitativo se fundamentó en una revisión de la literatura especializada en análisis del dibujo infantil. Como conclusión de la revisión, se consideró que el modelo más consistente con los fines y perspectivas del estudio era la prueba microgenética basada en los postulados de desarrollo de Vigotski³⁶. La prueba consiste en analizar los dibujos de los niños a partir de cinco variables polares y dos planos, los cuales se presentan en el cuadro que aparece a continuación:

Cuadro 8

| PRUEBA PSICOGENÉTICA (Vigotski) | |
|------------------------------------|--|
| PLANOS | VARIABLES |
| Imaginación reproductora: | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño convencional 2. Modelo garabato 3. Trazo inhibido 4. Imperceptibilidad 5. Inseguridad |
| Imaginación creativa: | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño original 2. Modelo plástico 3. Trazo con libertad de expresión 4. Sensibilidad perceptual 5. Seguridad |

El modelo considera que ambos tipos de imaginación son útiles para la adaptación y desarrollo del ser humano. Sin embargo, un mayor grado de imaginación creativa revela una mayor capacidad intelectual y un mejor equilibrio emocional. El sistema de calificación estima 5 puntos para cada plano. Una vez calificado, se resta al puntaje de la imaginación creativa, el puntaje obtenido en imaginación reproductora. El resultado de esta resta se divide entre la edad cronológica del estudiante (si no se reporta, se estima por el grado). El resultado de la operación es el indicador cuantitativo de creatividad en un rango conjunto de -1.00 a 1.00.

2. Resultados

En este apartado se muestran los hallazgos más relevantes del estudio. En primer término, se exponen las características generales de las escuelas incrementales y decrementales, expresadas en viñetas de los casos que conforman estos tipos de escuela. Posteriormente, se expresan los modelos identificados sobre gestión escolar y práctica pedagógica que emergieron de los datos, así como los factores que conformaron patrones recurrentes entre los tipos de escuelas considerados. Finalmente, se incluyen los resultados del análisis realizado en torno a las filosofías educativas de los docentes y de los dibujos de los niños participantes en los grupos de enfoque.

Es importante señalar que no se esperó que los contrastes entre las escuelas fueran opuestos, es decir, que las escuelas incrementales presentaran modelos de gestión escolar contrarios o radicalmente

³⁶ Se consultaron especialmente García González, Enrique, La imaginación y el dibujo infantil: el test microgenético, México, Editorial Trillas, 2000 y Furth Gregg, M., El secreto mundo de los dibujos, México, Editorial Luciérnaga Océano, 2000.

diferentes a los modelos de las escuelas decrementales. Como tampoco que los factores característicos de las escuelas incrementales se manifestaran en las escuelas decrementales. En todo caso, se esperaban diferencias de grado o diferentes combinaciones de factores. Incluso, como se muestra a continuación, en algunos de los casos no fue posible entender el proceso de transformación. Usualmente estos casos son aquellos en los cuales la población es muy pequeña, por lo que las variaciones de los rendimientos dependen de muy pocos individuos, de los que es difícil inferir aspectos pedagógicos u organizacionales. En otros casos probablemente se deba a problemas metodológicos y técnicos ya sea en el estudio EVEP o en este mismo estudio.

2.1 Características generales de escuelas incrementales

2.1.1 Viñetas de casos urbanos

Los treinta casos de escuelas urbanas que se estudian en esta investigación, manifiestan un amplio rango de diferencias en el promedio de Matemáticas obtenido por sus alumnos entre los quince estados participantes. Este rango va de 4.75, que corresponde a la mayor diferencia incremental en el estado de Querétaro, y 36.66 que corresponde a la mayor diferencia en el estado de Puebla.

En la siguiente tabla se describen, en forma de breves viñetas o narrativas, los detalles más relevantes de los casos urbanos con tendencia incremental en cuanto a su gestión escolar y práctica pedagógica.

Cuadro 9. Viñetas de casos urbanos incrementales

| CASOS URBANOS INCREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|---|
| AG2 | <p>Gestión escolar: Se percibe mejoramiento de la comunicación con la directora y mayor participación de los maestros en establecer los puntos de discusión en el Consejo Técnico. Recientemente se ha mejorado la infraestructura con más aulas (incluida sala de cómputo) y pintura para toda la escuela. Se cuenta con computadoras y se ofrecen clases de computación e inglés. La institución oferta Escuela para Padres y cursos sobre sexualidad. Se han obtenido premios académicos y un docente recibió el de excelencia académica. Se han integrado maestros jóvenes, algunos cuentan con Normal Superior. No hay acuerdo entre los maestros en cuanto a su nivel de entusiasmo. Algunos se muestran involucrados en los cursos de actualización, mientras que otros consideran que faltan incentivos y ascensos, principalmente por los mecanismos de Carrera Magisterial.</p> <p>Práctica pedagógica: Los docentes consideran usar más diversas formas de enseñar que antes, usan más materiales y consideran que la enseñanza se centra menos en ellos. Se dedica más tiempo a apoyar alumnos con dificultades de aprendizaje, incluso de manera individualizada. Los maestros solicitan apoyo en cuestiones académicas a los padres y a los alumnos más adelantados. En vacaciones los maestros regularizan a los alumnos reprobados sin cobrar. Los docentes indican que ahora tienen posibilidad de comprar material más novedoso. Se percibe un ambiente de mayor nivel de compañerismo entre los alumnos.</p> |
| AG3 | <p>Gestión escolar: Cambio reciente de director, quien tiene un estilo participativo. Se reportan mejoras en la infraestructura como consecuencia del programa de Escuela Digna y Miércoles Ciudadano.</p> <p>Práctica pedagógica: Se reporta mayor diversidad de formas de enseñanza a partir de que se participa en los cursos de actualización, especialmente juegos y actividades fuera del aula. Se aprecia el valor de los nuevos materiales y los libros de Rincón de Lecturas.</p> |
| BC1 | <p>Gestión escolar: Hay cambio muy reciente de director. Se perciben problemas de comunicación entre los docentes, quienes señalan que el actual director no fomenta la comunicación entre ellos. Funciona el Consejo Técnico Consultivo desde el que se diseña y da seguimiento al Plan de Trabajo Anual. Los docentes señalan que la Asociación de Padres es muy participativa (más del 70% de los padres acuden a las reuniones) tanto en cuestiones económicas, como en la recepción de calificaciones. Se cuenta con un psicólogo que da pláticas a alumnos y padres de familia.</p> <p>Práctica pedagógica: En general los maestros planifican, aunque el de sexto señala que a él le funciona "lo tradicional". Comentan los docentes que los cursos de actualización les ayudan a planificar mejor sus clases. En matemáticas se trata de hacer el aprendizaje pertinente con visitas a negocios para que los estudiantes pesen productos, manejen la cotización del peso en dólar. Se experimentan frecuentes actividades fuera de la escuela. Las estrategias de los maestros son muy variadas. Se consideran muy diversos aspectos en la evaluación. En quinto grado los propios estudiantes elaboran un reglamento de conducta.</p> |
| BC6 | <p>Gestión escolar: Hace dos años llegó la nueva directora, quien asigna prioridad a los aspectos técnico-pedagógicos contrastando con el director anterior, ya que existía un clima de desconfianza entre el director y los docentes. Los padres se encontraban alejados de la escuela. La actual directora se basa en la planeación académica y evalúa en detalle el seguimiento del plan de trabajo a través de tarjetas de control de los alumnos. En el Consejo Escolar se elabora el proyecto de la escuela, que este ciclo dedica a mejorar en Matemáticas y Español. La participación de los padres ha aumentado significativamente con la forma de trabajar de la directora, quien los reúne mensualmente. El supervisor de la zona escolar casi no se hace presente en la escuela. En la asignación de grupos siempre se les pide su opinión a los maestros. Los docentes reconocen la capacidad de la directora para resolver problemas de inmediato. La directora controla el material didáctico. La escuela cuenta con biblioteca. Se le da importancia a la disciplina, que se enfoca al trabajo más que a sanciones. Los maestros valoran los cursos de actualización como apegados al programa y relevantes para su trabajo de aula.</p> <p>Práctica pedagógica: Sobresale la planeación de clase como base de la práctica docente. Se manifiesta una gran variedad de estrategias de enseñanza. Las más usadas son el trabajo en equipo, exposición por alumnos, lectura y redacción como ejercicio diario, explicación de dudas por los maestros, ejercicios en los cuadernos, ejercicios diarios de ortografía a los que el subdirector da seguimiento, ejercicios de investigación, tareas en casa, reflexión grupal sobre lo importante de lo aprendido para la vida diaria y redacción creativa de cuentos para desarrollar el ingenio. Se le dedica atención a la evaluación, que se basa en exámenes y participación.</p> |

| CASOS URBANOS INCREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|--|
| CA1 | <p>Gestión escolar: La escuela cuenta con buena infraestructura académica, que incluye centro de cómputo (que se obtuvo a partir de que un alumno ganó un concurso escolar). Los maestros asisten a colegiados del mismo grado que organiza la zona escolar. En ellos se unifican criterios sobre los contenidos de los programas. Los docentes participan activamente en los cursos de actualización. El supervisor valora altamente los concursos escolares y se caracteriza por visitar constantemente la escuela. Se manifiesta relación de confianza y respeto entre maestros y padres de familia. La directora controla el material didáctico, dedica mucho de su tiempo a gestiones de mejora de la infraestructura. Ha habido un cambio en la disciplina, actualmente existe más orden y control basado en acuerdos entre alumnos y maestros.</p> <p>Práctica pedagógica: La enseñanza se centra en el uso del libro de texto, aunque a partir de los cursos de actualización se señala que las estrategias ahora son más variadas. Se enfatiza la planeación y los logros de los objetivos formulados en el plan. Ahora se dedica más tiempo a trabajo en equipo que antes. También es posible ver más narraciones y dinámicas al inicio, que contrasta con la forma más expositiva de antes. Se dedica el tiempo que sea necesario para asegurar que se cumpla con los niveles planteados en los objetivos.</p> |
| CA2 | <p>Gestión escolar: Hace tres años la escuela tuvo cambio de director. Se menciona que el anterior era rígido y estricto, mientras que el actual se caracteriza por proveer de autonomía y respeto a sus docentes, aunque se señala que ha disminuido la comunicación y su involucramiento en mantener la disciplina. El director se ausenta frecuentemente de la escuela por ser el Delegado Sindical de la Zona. El Consejo Técnico Escolar ha dejado de funcionar con el actual director, aunque de manera individual el director pide a cada maestro la presentación de un plan e informes mensuales sobre sus avances, para lo que se asiste de maestros comisionados. La mayoría de los maestros asisten a cursos de actualización. Sostienen diferente perspectiva acerca de la conveniencia de los concursos académicos. La participación de los padres de familia es muy escasa.</p> <p>Práctica pedagógica: Los maestros evalúan positivamente los cambios en la perspectiva de las matemáticas, que ha pasado de abstracta y mecanizada al desarrollo de múltiples actividades de aprendizaje. Los docentes señalan que no ha habido cambios en el uso de material didáctico, evaluación o tareas. Una maestra jubilada apoya a los docentes con los alumnos que muestran mayor rezago.</p> |
| CO4 | <p>Gestión escolar: La escuela es grande y cuenta con sala de cómputo, biblioteca, aparatos de aire para cada grupo y cooperativa bien dotada. El director tiene once años desempeñando su función en la escuela. Existe clima de confianza y comunicación entre los maestros, y entre éstos y los padres de familia. El director da libertad con restricciones. Recalca las obligaciones de manera estricta. El Consejo Técnico se orienta a tratar temas académicos. Se declara que en la comunidad existe reconocimiento social por los docentes. La supervisión incluye aspectos técnico-pedagógicos, que son operados por dos asesores técnicos asignados a la zona escolar. Los docentes participan en actividades de superación. Los investigadores de campo señalan que en esta escuela tienen un interés muy especial para que sus alumnos aprendan, superen deficiencias o atrasos escolares, para lo cual fomentan la autoestima y la atención especial a los estudiantes con rezago. Los padres de familia se interesan por los estudios de sus hijos y buscan estar informados de los avances. En la escuela opera el programa de lectura de comprensión y valores éticos. El director manifiesta orgullo por ocupar primeros lugares en los concursos escolares; sin embargo, no existe consenso entre los docentes sobre el beneficio de los concursos.</p> <p>Práctica pedagógica: Los docentes utilizan el juego para mantener el interés de los alumnos. El abordaje de los contenidos se hace a partir de situaciones de la vida cotidiana. Se propicia el trabajo en equipo y el uso de los materiales.</p> |
| CO6 | <p>Gestión escolar: La escuela tiene buena infraestructura. Existe clima de confianza y buena comunicación entre los maestros, alumnos, padres de familia y la comunidad en general. El Consejo Técnico funciona de manera sistemática y se abordan temas académicos. Tanto el personal directivo como el docente están al pendiente de los alumnos. El director fue electo a propuesta de sus compañeros maestros. El director se caracteriza por su apoyo a los docentes y disponibilidad para los estudiantes. Tiene especial cuidado con la asignación de los docentes para 1º y 6º, y en el trabajo pedagógico de sus maestros. Tiene dos años en el cargo. El supervisor acude a la escuela cada dos meses para revisar el avance de los grupos y la documentación. Visitan la escuela asesores técnicos que enfocan la atención a 1º, 5º y 6º. Antes había un control excesivo sobre el material didáctico, ahora se pone con facilidad a disposición de los docentes. En la escuela funciona el programa de inglés, Escuela para Padres, valores éticos y ecología. La planeación anual se basa en una evaluación diagnóstica y está orientada a evitar la deserción. Se manifiesta que los padres tienen altas expectativas sobre la educación de sus hijos e hijas. Los concursos escolares son considerados como positivos. La imagen de la escuela entre los alumnos es positiva.</p> <p>Práctica pedagógica: Los alumnos tienen trabajo extraclase. Los maestros señalan que la capacitación que han recibido les ha motivado a ampliar el repertorio de estrategias de enseñanza incorporando juegos como elemento de motivación y una evaluación más integral. Al inicio de la clase se dan instrucciones de resolución de problemas. En la selección de temas se utiliza el fichero.</p> |
| CO7 | <p>Gestión escolar: La infraestructura se encuentra en muy buenas condiciones. Los maestros se llevan muy bien y se apoyan entre sí. El Consejo Técnico se reúne cada mes. Se cuenta con un maestro de apoyo para canalizar los estudiantes con más problemas de aprendizaje. Los alumnos de más alto rendimiento apoyan a los alumnos de más bajo rendimiento. La directora, quien tiene 5 años en su puesto, se preocupa por revisar constantemente la planeación de sus maestros y visita las aulas para observar su práctica. Ejerce un liderazgo democrático. La supervisora de zona suele reunir a los maestros de su zona por grado para tener acuerdos sobre las actividades mensuales. Los alumnos más pobres reciben becas del DIF. La mayor parte de los padres de familia acude con regularidad a la escuela para informarse sobre sus hijos. Un buen porcentaje de padres apoya a los maestros en la revisión de tareas de sus hijos. La mayor parte de los estudiantes cuenta con textos extras en sus hogares. La escuela se ha caracterizado por obtener primeros lugares en los concursos escolares. En la escuela funciona un grupo de apoyo a los alumnos con requerimientos especiales con un grupo interdisciplinario de profesionales (maestra, psicólogo, terapeuta del lenguaje y trabajador social). Diez de los alumnos más pobres reciben beca del programa SOLIDARIDAD. En general, los docentes tienen buena opinión de los programas de actualización de IECAM, aunque no siempre pueden acudir por problemas de horario. Además, consideran que los programas se han flexibilizado. Los padres de familia califican a la escuela de muy buena. Los alumnos manifiestan gusto por acudir a la escuela.</p> <p>Práctica pedagógica: En matemáticas el fichero es muy utilizado para la selección de temas y de ejercicios. Los maestros consideran que sus formas de enseñar se han enriquecido por la cantidad de material con el que ahora cuentan.</p> |
| HI1 | <p>Gestión escolar: El edificio de la escuela data de 1949 pero se encuentra en buen estado. Hace dos años hubo un cambio de director. La directora anterior es considerada por los docentes como autoritaria, quien resolvía los problemas sin consulta de los maestros. Las reuniones de Consejo Técnico eran frecuentes, con orientación pedagógica-administrativa. Los padres participaban activamente en el mantenimiento de la escuela; sin embargo, el supervisor asignó como director a un nuevo maestro, lo que provocó reacciones de los docentes. El nuevo director tiene una visión administrativa de su función, pero la situación de inconformidad provoca que el Consejo Técnico deje de funcionar. Algunos de los maestros están buscando cambiar de escuela. Los maestros han estado recibiendo cursos de capacitación de PARE, que son muy bien valorados. Todos están participando en el programa de Carrera Magisterial.</p> <p>Práctica pedagógica: Los maestros de quinto grado señalan que han incorporado a su trabajo el nuevo enfoque constructivista. Es notorio el afán que tienen los maestros en apoyar a sus alumnos. La secuencia que siguen los maestros de este grado es: explican, preguntan, hacen ejercicios en el pizarrón, ejercicios en el cuaderno y asignan tarea. El libro de texto es el apoyo básico de esta secuencia. Mantienen alto nivel de disciplina y orden. Los maestros planifican de manera individual. Uno de los maestros de quinto grado organiza actividades por binas o equipos. El otro prefiere más el trabajo individual de cada alumno.</p> |
| JA2 | <p>Gestión escolar: La infraestructura de la escuela se encuentra en muy buenas condiciones. La directora tiene 30 años de antigüedad en la escuela (50 de servicio). En el Consejo Técnico se planifica, se evalúan los avances técnico-pedagógicos y se analizan los problemas de conducta. Se estimula con regalos a los alumnos que obtienen las más altas calificaciones. Según algunos de los maestros, la forma de dirigir la escuela es centralizada y rígida; sin embargo, otros consideran que su participación ha aumentado desde que funciona el Consejo Técnico, que es de reciente creación. El supervisor acude de manera muy esporádica. La asignación de grado se hace según la antigüedad de los maestros. El primer grado se asigna a los maestros nuevos. Los padres apoyan el mantenimiento de la escuela con una cuota, aproximadamente un 80% de ellos acuden a las juntas bimensuales en donde se entregan las boletas. Se mantiene estricta disciplina (incluso los alumnos denuncian castigos físicos por un intendente). Los docentes tienen muy buena opinión de los cursos de actualización, consideran que los han ayudado a mejorar su planeación, los métodos de enseñanza, el conocimiento de teorías pedagógicas de vanguardia y conocer el enfoque de los planes de estudio. En la escuela funcionan como programas de apoyo PRONALEES, Rincones de lectura, Fomento a la lectura y escritura en el aula y se asiste a los cursos PRONAP. Todos los maestros participan en Carrera Magisterial.</p> <p>Práctica pedagógica: La planeación de clases se realiza bimensualmente buscando integrar actividades de las asignaturas. En Matemáticas se tiene cuidado de que los problemas sean los de la vida cotidiana, con manipulación de objetos y resolución de problemas. La enseñanza se basa en el uso del libro de texto, especialmente para introducir temas, reafirmar la explicación de ellos o para tareas. Se hace uso de los ficheros editados por SEP. La mayoría de los alumnos cumple con la tarea. La evaluación ha cambiado, ya que se enfocan a evaluar procesos como trabajo en equipo, participación y trabajos, además de las pruebas objetivas. Las Matemáticas se ven como una materia difícil de conocer y enseñar.</p> |

| CASOS URBANOS INCREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|--|
| ME1 | <p>Gestión escolar: La escuela se encuentra en la zona conurbada al D. F. Su infraestructura es excelente, cuenta con equipo de cómputo, televisión y aula COEBA. La directora cuenta con 39 años de servicio y 12 en la escuela. El rango de permanencia del equipo docente (compuesto por 18 maestros) en la escuela va de 7 a 13 años. El supervisor que se tenía hasta hace poco, hacía visitas exhaustivas. El nuevo supervisor mantiene visitas irregulares, con revisiones superficiales. Se organiza a los grupos de alumnos de acuerdo a sus promedios de rendimiento. La directora se ha enfocado a atender aspectos académicos, aunque en los últimos tiempos enfatiza más lo administrativo, y tener buenas relaciones con maestros y alumnos. La matrícula ha crecido y la escuela ha ganado algunos concursos escolares.</p> <p>Práctica pedagógica: Los maestros elaboran un semanario, se apoyan en textos comerciales y aplican evaluaciones sistemáticas.</p> |
| ME3 | <p>Gestión escolar: La infraestructura de la escuela está en buenas condiciones y cuenta con material de apoyo. La directora clasificaba los grupos del mismo grado por nivel de rendimiento de los alumnos. Los maestros con los niveles más bajos consideraban que esta clasificación les afectaba su participación en Carrera Magisterial, por lo que pidieron a la directora una distribución equitativa de alumnos por rendimiento. La directora considera que este cambio de criterio motivó que creciera el índice de reprobación como jamás había sucedido en la historia de la escuela (196 de 1000 alumnos). Ahora se volvió a tener la antigua clasificación de grados, asignando a los maestros más responsables y trabajadores con los alumnos con mayores dificultades de aprendizaje. Con ello logró bajar la reprobación a 140 de 1000. Además, la directora ejerce de manera más central su autoridad, en caso de que cite a Consejo Técnico lo hace llamando a un representante de grado pero ya no a toda la planta de maestros. La escuela se relaciona con la comunidad y los padres de familia a través de múltiples eventos como cursos de cocina, teatro, pláticas para padres y eventos deportivos. Los padres de familia se muestran especialmente satisfechos porque se supervisa la asistencia de alumnos y maestros de forma diaria.</p> <p>Práctica pedagógica: La enseñanza se centra en explicaciones verbales que son reforzadas utilizando el libro de texto. Evalúan con base en una batería de preguntas y tareas. En caso de indisciplina imponen como castigo trabajo académico. En Matemáticas se utiliza el material de juegos didácticos.</p> |
| ME6 | <p>Gestión escolar: La infraestructura y mobiliario de la escuela están en malas condiciones. La escuela estudiada es la de turno vespertino, y se considera que la del turno matutino es, sistemáticamente, más privilegiada en la distribución de recursos. El director se caracteriza por imponer reglas de puntualidad. Existe un ambiente abierto, pero de comunicación muy escasa entre el director y los docentes. El Consejo Técnico funciona con muy escasa participación según algunos docentes, aunque otros señalan lo contrario. La relación con los padres de familia se refiere particularmente a recolectar fondos para actividades, las cuales han aumentado recientemente. Los concursos no son aceptados por los docentes.</p> <p>Práctica pedagógica: Los libros de texto apoyan el desarrollo de la presentación de tema al igual que otros materiales didácticos. En quinto grado, el docente planifica y evalúa de manera sistemática. El docente enfatiza la retroalimentación de los resultados de la evaluación tanto a los alumnos como a los docentes. Se mantiene disciplina de manera estricta, incluyendo castigo físico.</p> |
| MI2 | <p>Gestión escolar: La escuela es de organización completa con una plantilla de 10 profesores, con un rango de edad que va de 42 a 52 años (mitad varones y mitad mujeres). El director está incapacitado por lo que se nombró un director comisionado. La escuela funcionaba anteriormente en dos edificios separados, recientemente se han integrado en un solo edificio. Con ello aumentó la comunicación e interacción de los docentes (antes había reuniones separadas y criterios distintos). Los padres de familia se quejan de que algunos de los maestros no cumplen con todo el horario. En el ciclo 1995-1996 la matrícula cayó de manera importante porque los padres de familia inscribieron a sus hijos en escuelas particulares cuando suspendieron labores. Desde entonces se han evitado paros para mantener la población restante. En los últimos tres años se han construido aulas, canchas y servicios sanitarios. El Consejo Técnico Escolar funciona con regularidad tratando temas tanto administrativos como académicos. Los maestros tienen opiniones muy diferentes en cuanto a la utilidad de los concursos escolares. El supervisor visita con regularidad la escuela, los motiva a participar en concursos académicos. Recientemente han llegado materiales didácticos y los Libros del Rincón.</p> <p>Práctica pedagógica: Se cuenta con material que compran los padres para realizar ejercicios de Matemáticas. El maestro de quinto es puntual y cumple con el horario. Tiene fama de que nunca falta a clase. El maestro de 5º ha permanecido en este grado en los últimos cuatro años, cuenta con 19 años de servicio en la escuela. Es conservador, sistemático y gusta del trabajo grupal. Establece reglas claras y en el pizarrón anota el tiempo que dedica a cada asignatura. Incluso, cuando se ausenta, los alumnos trabajan solos siguiendo la secuencia establecida por el maestro. Enseña Matemáticas a primera hora, diariamente. Se nota actividad constante en el grupo. Como apoyo, los alumnos trabajan tanto en el texto como en dos libros comerciales para realizar ejercicios. Los alumnos se revisan con los compañeros. Declara que no sigue todas las recomendaciones didácticas propuestas por la SEP en el Avance Programático y el Libro del maestro. Tampoco considera relevantes los cursos de actualización, aunque asiste a ellos. El maestro propone métodos de solución de problemas, pero deja que cada alumno llegue a la conclusión como mejor le parece. Cuando revisa motiva a los alumnos y explica las diferencias que va encontrando entre ellos. El Rincón de Lecturas se usa cuando los alumnos tienen tiempo disponible entre las actividades asignadas.</p> |
| NA2 | <p>Gestión escolar: La infraestructura luce descuidada. La directora tiene 10 años de antigüedad en la escuela. Se ha caracterizado por tener un estilo participativo en la toma de decisiones y tener como objetivo conservar el prestigio de la escuela, la cual ha ganado muchos concursos escolares. En los últimos años ha aumentado significativamente la presencia de material. El Consejo Técnico se reúne con frecuencia y trata temas académicos. La directora se caracteriza por aplicar la normatividad, ser flexible y atender en forma especial a los estudiantes con rezago. Suele realizar visitas domiciliarias. El ambiente entre los docentes es de camaradería. Los profesores realizan planeación diaria, la cual es revisada por la directora. Los profesores acuden con frecuencia a los cursos de actualización. Los estudiantes manifiestan gusto por la escuela. Existe buena comunicación y participación de los padres de familia.</p> <p>Práctica pedagógica: El profesor de 5º enseña utilizando muy diversas estrategias, su clase es participativa, aplica dinámicas y usa ejemplos de la vida familiar de los estudiantes. Enfoca una atención especial a los alumnos más retrasados. Manifiesta no haber cambiado su forma de enseñar en los últimos años.</p> |
| NA5 | <p>Gestión escolar: La directora tiene tres años de antigüedad en su puesto. A partir de su llegada ha mejorado la infraestructura de la escuela, el clima de confianza y compañerismo, la puntualidad y asistencia, la disciplina y las relaciones con los padres de familia. El material didáctico ha aumentado significativamente y está más disponible.</p> <p>Práctica pedagógica: La clase se basa en el libro de texto. Se explica con base en él, se formulan preguntas, se resuelven problemas en el cuaderno y en el pizarrón. Con los materiales didácticos se dan variantes a este esquema básico. Es frecuente la organización de alumnos por grupos.</p> |
| NA6 | <p>Gestión escolar: La infraestructura se ha venido deteriorando. El director tiene 12 años en el puesto. Existe participación de los docentes en las decisiones de la escuela, aunque el Consejo Técnico se reúne sólo cuando existe algún problema que lo amerita. El clima de trabajo es de armonía y respeto, con orientación a los problemas académicos. El material didáctico se encuentra tanto en las aulas como en una bodega y bajo la vigilancia del intendente. Se manifiesta buena opinión de los padres acerca de la escuela. Existe rotación de maestros debido a que es de turno vespertino. Existe la opinión generalizada acerca de la utilidad de los cursos de actualización. Se cuenta con un programa de alimentación con apoyo directo de las madres de familia.</p> <p>Práctica pedagógica: Ha cambiado la función de los libros de texto, de ser centrales a ser un apoyo más. Se enfatiza más la participación de los alumnos mediante dinámicas. Además se trata de relacionar los contenidos con el contexto de los alumnos. En Matemáticas, los materiales se usan intensivamente. La secuencia que se sigue se inicia con la explicación, da instrucciones, fomenta la participación y uso de material didáctico. El ritmo es ágil, existe una atmósfera muy positiva y de entusiasmo.</p> |
| PU1 | <p>Gestión escolar: El equipo docente se compone del director, 10 maestros y el profesor de educación física. La mayoría tiene entre 40 y 50 años de edad y ha desarrollado estudios profesionales adicionales al de Normal. Las relaciones son cordiales entre alumnos, padres y maestros. El director permite algunas decisiones de los profesores pero la mayoría las toma por sí solo. La comunicación es considerada buena y con tolerancia, ya que existen diferencias político-partidistas. En él recae el diseño del Proyecto Anual de Trabajo. Los padres de familia siempre han apoyado. La mayoría de los maestros acude a la UPN y tienen buenas opiniones de los cursos de actualización. La escuela recibe el apoyo del municipio y de la Fundación Ford. El supervisor constantemente provee de asesoría. Los estudiantes con problemas de aprendizaje son atendidos de manera especial.</p> <p>Práctica pedagógica: Los docentes consideran que han mejorado sus técnicas y que toman más en consideración las condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Ponen especial cuidado a la secuencia de objetivos, planifican mejor y cumplen con su horario. Los libros de texto se usan más frecuentemente para las instrucciones y ejercicios básicos. Se usan ampliamente libros complementarios de la biblioteca. Las evaluaciones son más constantes y abarcan más aspectos.</p> |

| CASOS URBANOS INCREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|--|
| PU2 | <p>Gestión escolar: Esta escuela ha tenido mejoras en su infraestructura, aunque el mobiliario se encuentra en malas condiciones. La directora ha pasado de un liderazgo autoritario a uno participativo, considerando más los puntos de vista de sus maestros. Se trabaja de acuerdo a un proyecto escolar, que es evaluado por el supervisor, aunque el Consejo Técnico de Zona toca aspectos básicamente administrativos. La planeación se desarrolla en el Consejo Técnico de la escuela. A pesar de que algunos padres de familia no muestran interés por la escuela, los docentes consideran que la relación con ellos es buena. Los docentes piensan que los cursos de actualización les son útiles; la directora ha conseguido gestionar cursos. Se atiende a los alumnos con problemas de aprendizaje, de manera especial. Se cuenta con apoyo del municipio y la Fundación Ford.</p> <p>Práctica pedagógica: Los maestros usan ampliamente el material de SEP y PARE. Una comisión calendariza el uso del material. Los profesores señalan que trabajan de acuerdo a los principios pedagógicos del constructivismo. Antes evaluaban sólo con pruebas objetivas, ahora toman en consideración tareas, participación y actitudes. Se usan frecuentemente los juegos y se trata de relacionar los temas con la vida cotidiana.</p> |
| QU1 | <p>Gestión escolar: El nivel socio-económico de la Colonia en donde se ubica la escuela es de clase baja, con problemas de pandillerismo y drogadicción. La escuela es de turno vespertino. La planta se compone del director, 18 maestros y un profesor de educación física. El director tiene aproximadamente 10 años en la escuela, pero ha cambiado mucho su forma de relacionarse con los maestros debido a la presión del supervisor. Este continuamente recibía quejas de impuntualidad y desorganización en la escuela, así como de falta de liderazgo del director, quien temía molestar a los docentes. Ahora impone más la normatividad, se ha aumentado la puntualidad y visita las aulas. Esto ha generado un clima de tensión, pero a la vez de mayor trabajo académico y cumplimiento de tareas. Sin embargo, el Plan anual sigue siendo elaborado únicamente por el director. Los docentes tienen un rango de antigüedad en la escuela de 2 a 12 años. Asisten a los cursos obligatorios de PRONALEES, PRONAP, Crecer, Rincones de lectura. Consideran que los cursos son repetitivos no aportan nada a su labor docente. Sugieren que los instructores visiten sus aulas para que les muestren como se deben ejecutar sus técnicas.</p> <p>Práctica pedagógica: A pesar de sus declaraciones negativas sobre los cursos de actualización se observa que aplican la planeación de clase, se ha modificado el horario para que la biblioteca se utilice con intensidad y todos tengan la oportunidad de leer. En Matemáticas es notoria la participación con ejercicios. Se promueve la reflexión y el análisis. Se usan técnicas como la herradura y trabajo en equipos. Ya no existe USAER, pero se sigue atendiendo a los alumnos con problemas de aprendizaje. Se promueve la autoevaluación.</p> |
| QU3 | <p>Gestión escolar: La escuela se encuentra en una unidad de INFONAVIT, dominan los problemas de pandillerismo. Desde hace tres años se cuenta con un nuevo director. La planta se completa con 18 maestros, con una población cercana a los 800 alumnos. Los grupos, en consecuencia, se encuentran saturados, algunos tienen alrededor de 50 alumnos. Desde que se fundó la escuela no se han realizado mejoras en la infraestructura y luce sucia. El director, a diferencia del anterior, ha buscado enfatizar más lo académico, busca constantemente cursos para los maestros, observa el desarrollo de clases de sus maestros y les pide el avance programático para evaluarlo. Considera que no es suficiente la asistencia a los cursos, sino que los docentes reflexionen sobre su quehacer docente y busquen mejores formas de desarrollar su labor. Las reuniones del Consejo están calendarizadas. Se discuten temas de aprendizajes y la organización de eventos académicos. La participación de los padres es escasa. Las relaciones entre los maestros y los alumnos son muy diferentes. Algunos imponen temor y otros son cariñosos.</p> <p>Práctica docente: La secuencia general que se sigue es la exposición de los temas, la formulación de preguntas y la solución de ejercicios. Eventualmente se encargan trabajos de investigación. Los alumnos se distinguen por el cumplimiento de la tarea. Se reconoce que los mejores alumnos son apoyados por los padres para realizarla. En cambio, los alumnos con problemas no la realizan y los padres no los supervisan.</p> |
| TA3 | <p>Gestión escolar: El personal académico de la escuela se compone de la directora y 13 docentes frente a grupo. Recientemente, la escuela se ha reubicado de zona. El nuevo supervisor está más atento de la escuela. La directora visita los grupos. El Consejo Técnico ha ido creciendo en importancia. La escuela ha ido adquiriendo prestigio al ganar varios concursos escolares. Su infraestructura también ha mejorado con nuevas construcciones, ha recibido apoyo básicamente de la Presidencia Municipal.</p> <p>Práctica pedagógica: Se menciona que el trabajo es más cooperativo al usar más actividades de equipo. Se encargan trabajos de investigación.</p> |
| TA4 | <p>Gestión escolar: El director tiene dentro de sus funciones la distribución de las comisiones, revisión del trabajo de aula, llenado de documentos, informar sobre convocatorias, control de asistencias, control del material didáctico y organización del trabajo docente. Toma en cuenta la participación de los docentes pero él tiene la última palabra. En la escuela se ubica la Jefatura y la Supervisión del sector. La escuela cuenta con apoyo de PRONALEES, USAER, CAS y Rincón de Lecturas. Recientemente se ha incrementado la matrícula y las mejoras materiales. Además se percibe que ha mejorado el desempeño de los docentes. La supervisora tiene especial cuidado de la escuela porque fue la directora anterior. Los docentes declaran que los cursos de actualización les han permitido mejorar sus desempeños académicos. Los alumnos con rezago reciben atención especial con USAER.</p> <p>Práctica pedagógica: La evaluación se ha diversificado, así como ahora se utilizan más materiales didácticos. La tarea es diaria, si no se cumple tienen que hacerla a la hora de recreo.</p> |
| TL1 | <p>Gestión escolar: La planta se forma con director, subdirector, 23 docentes frente a grupo, maestra de educación especial, dos de educación física y uno de actividades artísticas y tecnológicas. Cuenta con muy buena infraestructura y mobiliario. El supervisor se reúne con directivos y docentes para elaborar el Plan anual, bimestral y semanal, considerando aspectos pedagógicos, administrativos y sociales. Se intercambian experiencias para homogenizar contenidos. El supervisor realiza varias visitas durante el ciclo con fines pedagógicos y administrativos. El director mantiene un ambiente de armonía y trabajo en la escuela. Los docentes se caracterizan por pedir muy pocos permisos económicos. El Consejo Técnico funciona como espacio para tratar asuntos administrativos y pedagógicos recientemente, se han obtenido primeros lugares en concursos escolares. Se cuenta con el apoyo de los padres. Se aplican acciones punitivas como medidas disciplinarias.</p> <p>Práctica pedagógica: Se trata de enfatizar las dinámicas grupales, así como la utilidad de los temas de aprendizaje.</p> |
| TL2 | <p>Gestión escolar: La escuela cuenta con muy buena infraestructura, que incluye dos aulas para computación. El plantel se forma con un director, 20 docentes, 2 profesores de educación física y una profesora auxiliar. El director, de 76 años de edad, ha desempeñado esta función durante 36 años. El equipo docente tiene un rango de antigüedad en la escuela que va de 5 a 37 años. La escuela se caracteriza por la puntualidad de los maestros. El Consejo Técnico funciona con regularidad. El director nombra los responsables de las diversas comisiones. Uno de los objetivos de la escuela es obtener los primeros lugares en los concursos escolares. Se percibe orgullo de pertenencia a una escuela de prestigio. El supervisor visita la escuela una vez por semana, concentrándose en aspectos administrativos. Existe una cultura de planeación de las actividades. Los maestros participan regularmente de los cursos de actualización de PRONAP, PACAEP, PRONALEES, USET y COEBA. Los padres de familia apoyan, así como las autoridades municipales y escolares.</p> <p>Práctica pedagógica: Se utiliza material objeto para contextualizar el aprendizaje. Los libros de texto son el principal apoyo. Los alumnos construyen material didáctico trabajando por equipo. Se dedica tiempo extra a los alumnos con rezago.</p> |
| YU2 | <p>Gestión escolar: El equipo docente se compone del director y once maestros. Se cuenta con una matrícula de 275 alumnos. El director tiene en esta escuela 5 años. Los docentes de 5º grado tienen entre 8 y 12 años de antigüedad en la escuela. Las relaciones entre el equipo docente son de comunicación abierta y compañerismo. El director es formal y organizado. Los padres de familia participan muy poco en las actividades de la escuela, aunque existen buenas relaciones entre ellos y el director y la mayoría de los maestros. Los alumnos tienen como expectativa seguir sus estudios, algunos hasta carreras profesionales. La supervisora visita periódicamente la escuela con objetivos básicamente administrativos. El Consejo Técnico se reúne de manera programada, se incluyen aspectos académicos. Se le asigna mucha importancia a los concursos escolares. Se cuenta con apoyo de PAREB, PALEM y PRONALEES. Los alumnos no asisten con regularidad.</p> <p>Práctica pedagógica: En la introducción del tema sitúan lo visto comparándolo con otros temas. Se trata de relacionar los temas con la vida cotidiana de los estudiantes. Después se resuelven problemas. A los niños con problemas de rezago se les dedica tiempo extra en el recreo, se les pasa a la pizarra o se repite la explicación. Las tareas se encargan con frecuencia y consisten en ejercicios mecánicos.</p> |

| CASOS URBANOS INCREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|--|
| ZA8 | <p>Gestión escolar: La escuela se fundó hace 7 años. El cuerpo docente se compone del director y 10 maestros. El director ha estado en la escuela desde su fundación. Ha habido mejoras en las instalaciones, pero todavía son insuficientes. Los padres de familia han apoyado las gestiones del director para el crecimiento en aulas. Se participa en los cursos de actualización, los cuales son apreciados y vistos como útiles para la escuela. El Consejo Técnico se usa para discutir temas académicos. Existe una interacción permanente entre el director y los docentes. La comunicación interna ha mejorado.</p> <p>Práctica pedagógica: La enseñanza se apoya en el libro de texto de manera central, así como en el uso de materiales didácticos. Antes sólo se trabajaba en el aula, ahora se trabaja también fuera de ellas en pequeños ejercicios de investigación y conocimiento de la comunidad. Antes, el trabajo de Matemáticas era básicamente teórico, ahora se realizan concursos, demostraciones e investigaciones.</p> |
| ZA9 | <p>Gestión escolar: La plantilla de personal se compone de un director técnico, un subdirector y 15 maestros. Existe buen nivel de puntualidad entre los docentes, aunque señalan que las fallas se les marcan dependiendo si pertenecen al grupo "institucional" o "democrático". Existe tensión entre estos dos grupos, los cuales no se relacionan. La infraestructura está en buen estado. Los docentes consideran que los concursos son inoperantes. Los padres de familia en general permanecen indiferentes a la escuela, consideran que las relaciones con los docentes eran mejores antes. Algunos profesores consideran que les falta preparación para enseñar Matemáticas y que no la tienen para atender alumnos problema. Existen diferencias de opinión en cuanto a la pertinencia de los cursos de actualización.</p> <p>Práctica pedagógica: Los maestros consideran que la enseñanza antes trataba de ganarse la confianza de los alumnos, ahora se trata de apegarse a los contenidos y necesidades de los alumnos. Se tiene más libertad en la selección de contenidos.</p> |
| ZA11 | <p>Gestión escolar: El personal docente se compone del director, subdirector y 19 profesores. Todos los maestros cuentan con más de 20 años de servicio y permanencia en esta escuela. El director ha estado al frente de la escuela por 34 años. Las decisiones las toma él solo. El supervisor visita la escuela en pocas ocasiones, básicamente para asuntos administrativos. Existe distanciamiento entre los docentes y el subdirector. Se ha mejorado la infraestructura y se cuenta con el apoyo de becas de SOLIDARIDAD. Se mencionan preferencias del director para no llamar la atención a algunos maestros fallistas. Desde hace poco tiempo se tiene funcionando el Consejo Técnico, básicamente como un espacio de información. La escuela tiene prestigio entre los padres de familia. La mayoría de los materiales que han llegado a la escuela se encuentran en la bodega bajo control del director, incluyendo los Libros del Rincón. Algunos maestros no están enterados de ellos. Se califica a los cursos de actualización de SEC como aburridos, no aportan aspectos novedosos. No se consideran beneficiosos los concursos porque hay maestros que se dedican a preparar un solo alumno.</p> <p>Práctica pedagógica: Se planifica con base a la problemática de los alumnos en aprovechamiento y hábitos personales. La clase es expositiva, se revisan tareas y trabajos.</p> |

2.1.2 Viñetas de casos rurales

La muestra de casos rurales con tendencia incremental se compone de 28 casos, los que tienen un rango de diferencia que va de 5.16, que corresponde al máximo de este tipo en el estado de Aguascalientes, a 39.03 que es el máximo del estado de Hidalgo. Es importante señalar que en este tipo de escuelas, la población es muy variable y que las tasas más altas corresponden a escuelas con muy baja población.

Las narrativas o breves viñetas que ilustran la gestión escolar y la práctica pedagógica para este tipo de escuelas se presentan a continuación:

Cuadro 10. Viñetas de casos rurales incrementales

| CASOS RURALES INCREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|--|
| AG5 | <p>Gestión escolar: Ha cambiado el criterio para asignar maestros a los grupos, de aspectos normativos a características de los maestros. El director considera que permite más participación a los maestros en la toma de decisiones de la escuela. Se informa que el Consejo Técnico Consultivo discute más que antes cuestiones pedagógicas y asuntos relativos al aprovechamiento académico. Antes, se referían más a cuestiones deportivas, sociales y materiales. De igual forma, se ha intensificado la relación con los padres de familia. La escuela cuenta con becas de SOLIDARIDAD, desayunos escolares, asesoría pedagógica y Libros del Rincón. Recientemente, se ha intensificado la participación de la escuela en los concursos escolares.</p> <p>Práctica pedagógica: Se reporta más material disponible que antes; sin embargo, no hay cambio en las estrategias de enseñanza, pues, se prefieren las estrategias individualizadas, por motivos disciplinarios. Se trabaja con los alumnos rezagados en tiempo extra-clase. Un maestro percibe mayor interés de los padres, que antes, de que sus hijos aprendan. Se reporta falta de planeación, preparación y orientación de las nuevas metodologías en la enseñanza de Matemáticas.</p> |
| AG7 | <p>Gestión escolar: Son más frecuentes las reuniones del Consejo Técnico Escolar, se discute de manera más participativa, lo que ha propiciado que mejore la armonía entre los maestros. El director organiza convivios para mejorar las relaciones entre el personal. La Asociación de Padres de Familia asume las funciones del Consejo Escolar de Participación Social. Desde ahí se brinda apoyo económico a la escuela. Ha mejorado la participación (asisten especialmente madres de familia), básicamente se discuten aspectos referentes a becas y situaciones académicas.</p> <p>Práctica pedagógica: Se califica a los cursos de actualización como más prácticos y dinámicos, aunque un maestro señala que no le han sido útiles. Se menciona que ha cambiado la forma de evaluar ya que ahora también cuenta la participación.</p> |
| BC8 | <p>Gestión escolar: La directora se enfoca a las actividades administrativas de su función, dentro de las cuales considera que incluye la atención a maestros, alumnos y padres de familia. Existe distribución de tareas con la dirección del otro turno, a éste (vespertino) le corresponde el mantenimiento de la infraestructura y al matutino la adquisición de recursos materiales. En el Consejo Técnico Consultivo se elabora el Proyecto Escolar, el cual está enfocado a mejorar la ortografía, la calidad de la lectura y disminuir la deserción. En el Consejo se tratan asuntos académicos y administrativos. El equipo de trabajo ha permanecido durante varios años y se nota un alto clima de confianza. Los maestros perciben que las familias ahora participan menos en la escuela, ya que muchas madres ahora trabajan fuera del hogar. Todos los docentes, incluyendo la directora, tienen doble plaza. Los maestros han participado activamente en los cursos PRONAP, los que son apreciados por la oportunidad para intercambiar experiencias con compañeros. En general, también evalúan positivamente los cambios a los programas de estudio.</p> <p>Práctica pedagógica: Se enfatiza la planeación de clase desde el principio del ciclo escolar. La enseñanza se centra en exposiciones y en el libro de texto. PRONALEES se ha estado ejecutando en la escuela desde hace tres años, con un uso intensivo de materiales y juegos.</p> |

| CASOS RURALES INCREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|---|
| CASOS RURALES INCREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
| BC11 | <p>Gestión escolar: La directora tiene seis años en su puesto. La población escolar ha aumentado, se atribuye este crecimiento a la infraestructura (tiene refrigeración en un lugar con promedio de temperatura alta). La directora fue coordinadora de un programa especial para afrontar el rezago educativo, por lo que da importancia a estas acciones preventivas al rezago. Sin embargo, tiene que dedicar mucho tiempo a las tareas administrativas. Siente compromiso con la supervisión de zona. Funciona el Consejo Técnico como lugar de coordinación del trabajo administrativo y académico. Hace un año se elaboró un Proyecto Escolar que se dirigió a mejorar la infraestructura de la escuela. Existe poca participación de los padres de familia, a quienes los docentes consideran apáticos. Se tiene especial cuidado en la asignación de docentes para primero y sexto, donde la directora decide qué docente es el indicado. Los demás grados se negocian. Existe alta movilidad de la escuela ya que en dos ciclos se han cambiado seis maestros, entre ellos el maestro de quinto grado (cuando se realizó EVEP), que pasó a ser maestro de la Universidad Pedagógica Nacional. Entre los docentes existe buena relación y un clima de respeto y apoyo. Funciona el programa de becas de SOLIDARIDAD, aunque hay desacuerdo entre los padres de familia de que realmente se reciben por quienes más lo necesitan. Los docentes participan activamente en cursos de actualización, como los Talleres Generales de Actualización del estado, Rincones de Lectura y PRONALEES.</p> <p>Práctica pedagógica: Los docentes planifican de acuerdo a dosificaciones que les exige el supervisor de zona. Se enfatiza la disciplina y la utilidad de lo que se aprende para la vida. Se inicia el trabajo con problemas y se cierra con preguntas para verificar niveles de aprendizaje.</p> |
| BC12 | <p>Gestión escolar: La escuela, que es unitaria, había reducido su población dramáticamente hasta llegar a nueve alumnos. La maestra-directora tiene tres años en funciones, desde que llegó su prioridad fue aumentar la población, mediante visitas personales a las familias ha logrado hacer crecer la población a 20 alumnos, incluyendo 4 alumnos de preescolar que así les asegura el primer grado. Los padres de familia tienen interés en que la escuela permanezca abierta, colaboran en su mantenimiento, limpieza y apoyan el incremento de libros. Los padres valoran en mucho el esfuerzo de la maestra para mantener abierta la escuela. Por exigencia de la supervisión se ha elaborado un Proyecto Escolar, que está dirigido a mejorar habilidades de lectoescritura. En consecuencia, la maestra recibe asesoría del Programa de Rincones de Lectura. Hace un año la escuela entró al PIARE, apreciando la maestra fundamentalmente la actualización que ha recibido ya que ésta es su primera experiencia en escuela unitaria. Nota cambios en la planeación y evaluación de clase.</p> <p>Práctica pedagógica: La maestra asigna actividades por grado, dejando que los alumnos se organicen libremente entre ellos. Se mantiene en el escritorio, donde llama a los niños para asignarles trabajo y revisarlo de manera individual. Dedicó significativamente más tiempo a Español y Matemáticas.</p> |
| CA5 | <p>Gestión escolar: No existe participación de los padres en actividades de la escuela ya que se concentran en sus parcelas. A pesar de su pobreza los padres mencionan que esperan que sus hijos terminen alguna carrera. Las relaciones entre docentes y directora son de confianza, respeto y mutuo acuerdo. La escuela recibe apoyo de programas como becas de SOLIDARIDAD, PROGRESA y PAREB. La infraestructura de la escuela ha mejorado por el AGE de PAREB, así como el tiempo dedicado a clases en la tarde por los incentivos para adicionar dos horas de enseñanza vespertina. La directora controla el material pero está a disposición de los docentes. Eventualmente se ofrecen pláticas a los padres de familia en cuestiones de salud.</p> <p>Práctica pedagógica: Los docentes desarrollan un plan de clases anual, que les sirve de guía para su práctica. El plan es evaluado al final del ciclo escolar. La mayor prioridad en cuanto tiempo, se asigna a Español y Matemáticas. Cuando los docentes detectan dificultades de aprendizaje invitan a los niños a asistir a clases de regularización por las tardes. A estas reuniones asisten también alumnos que no están atrasados. Se trata de enseñar con ejemplos familiares en el contexto de los niños. No se encargan tareas ya que los niños apoyan a sus padres en el hogar o en el campo. El libro de texto constituye el apoyo fundamental. El maestro de quinto grado aprecia muy positivamente los cursos de actualización, que considera como una asesoría permanente.</p> |
| CA6 | <p>Gestión escolar: La escuela, que es multigrado, ha cambiado a partir del programa PROGRESA, ya que con el apoyo económico mediante becas los padres de familia apoyan más la asistencia y puntualidad de sus hijos en la escuela. Además, los padres apoyan a la escuela en el mantenimiento y en la parcela escolar. La relación con la comunidad es buena, se dan pláticas a los padres, y éstos frecuentemente preguntan a los maestros sobre los avances de sus hijos. Las relaciones entre el director y los docentes se centran en actividades académicas. Conjuntamente elaboran el plan anual.</p> <p>Práctica pedagógica: El director dedica las tardes a los niños con mayor atraso, para regularizarlos en las diversas asignaturas. Se declara que ha cambiado la forma de evaluar. Los docentes señalan que ahora se orienta más la evaluación a verificar logros académicos, no sólo a la promoción de los estudiantes, como sucedía con anterioridad. Ha mejorado la capacidad de trabajo en equipos.</p> |
| HI4 | <p>Gestión Escolar: La escuela se fundó en 1905, por lo que la infraestructura no está en buen estado, aunque cuenta con suficientes instalaciones. A 50 metros de la escuela está una biblioteca comunitaria que es utilizada intensamente por maestros y alumnos. Ninguno de los maestros vive en la comunidad, pero tienen trabajando en la escuela entre 7 años, el que tiene menos tiempo, y 12 años el que tiene más. El programa de SOLIDARIDAD apoya a la cuarta parte del alumnado. Los docentes tienen muy buenas relaciones entre sí (incluso todos llegan en el mismo carro a la escuela todos los días). Mantienen un alto nivel de tolerancia en la disciplina de los alumnos, es frecuente que jueguen con los alumnos. El director de la escuela se ha caracterizado como muy buen gestor para la mejora de la infraestructura, revisa los planes de trabajo de los maestros de manera sistemática, apoya la participación en los concursos escolares y se reúne periódicamente con los padres de familia. Recientemente la escuela ha crecido en prestigio y matrícula. Los padres de familia esperan que sus hijos tengan la posibilidad de estudiar carreras profesionales.</p> <p>Práctica pedagógica: La maestra que estaba con el grupo de quinto cuando se realizó la evaluación tenía trabajando con el grupo desde el segundo grado. Se tiene material didáctico de PARE, aunque la enseñanza se basa en el libro de texto. Al principio de la clase se indica la página de la lección, realizan un ejercicio en el pizarrón y en el cuaderno. Se piden investigaciones en las que se usa la biblioteca comunitaria.</p> |
| HI6 | <p>Gestión escolar: El edificio de la escuela es nuevo, amplio, con buen mobiliario. Es una escuela tridocente, con maestros indígenas bilingües. Conocen a la gente de la comunidad, con los que mantienen muy buena relación. Los docentes se distribuyen el trabajo, incluido el administrativo. Se manifiesta un alto clima de confianza entre ellos. El supervisor de zona mantiene una continua comunicación con la escuela, considerando tanto temas administrativos como técnico-pedagógicos. Los padres de familia participan activamente en las actividades de la escuela. Se suspenden actividades en las fiestas comunitarias. El material didáctico que ha llegado recientemente se ha acumulado en la dirección. La escuela pertenece al programa PARE y la comunidad recibe apoyo de PROGRESA. PARE ha promovido el arraigo de los maestros y los ha motivado a dar atención en horario extraclase, alfabetizar a adultos y a desarrollar diálogos entre ellos en cuestiones como planeación y fracaso escolar. Los maestros han participado activamente de los cursos de capacitación, generando planes de aula con otros docentes.</p> <p>Práctica pedagógica: Los maestros adecuan los planes a las condiciones de aprendizaje de sus alumnos, a los que ellos consideran como "un poco lentos". Consideran que los libros de texto son complicados, extensos y difíciles de contestar. Por lo que en la clase seleccionan temas. En las clases presentan el contenido, lo explican, dirigen lecturas del libro de texto y hacen preguntas. Durante las tres horas extras de las tardes se ejercitan las operaciones básicas, se memorizan las tablas de multiplicar y la copia de enunciados en los cuadernos.</p> |
| JA4 | <p>Gestión escolar: Es una escuela tridocente. Todos los maestros radican en una ciudad cercana. El director tiene 9 años de trabajo en la escuela. El equipo de trabajo ha permanecido igual en los últimos cinco años. El liderazgo académico lo ejerce un maestro que tiene más experiencia profesional que el director. Los maestros mantienen diferente perspectiva pedagógica. La infraestructura de la escuela ha mejorado desde que recibe apoyo de PAREB. Las becas de PROGRESA han permitido que aumente la matrícula y reduzca el índice de deserción. Antes, los alumnos preferían estar en un centro comunitario CONAFE en donde recibían una beca de menor monto que la que ahora reciben de PROGRESA. Los maestros manifiestan diferentes actitudes con relación a la pertinencia y calidad de los cursos de actualización. Critican, en especial, la bitácora que se les proporciona para dar seguimiento a los alumnos en multigrado, sin embargo la aplican. Los maestros consideran que los alumnos necesitan apoyo adicional, pero que es contraproducente hacerlos asistir en la tarde porque su familia los necesita durante ese tiempo. La escuela ha recibido varias cajas de materiales didácticos de PAREB, aunque se encuentran en la dirección sin abrir. Las expectativas de los padres de familia han mejorado significativamente con la llegada de los programas de apoyo y porque sus hijos pueden acceder, con secundaria, al trabajo en las maquilas, que recientemente se han instalado en lugares cercanos. La escuela ha obtenido primeros lugares en la Olimpiada del conocimiento y en el concurso de escoltas.</p> <p>Práctica pedagógica: Los maestros trabajan por ciclos, la maestra del primer ciclo se ha especializado en él. Aplican la perspectiva de globalización, con la reducción de contenidos. La clase se basa en explicaciones, preguntas (ante las cuales los alumnos responden en coro) y trabajo individual y en grupo. La tarea no se califica, pero los alumnos que no la llevan son regresados a sus casas.</p> |

| CASOS RURALES INCREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|---|
| ME5 | <p>Gestión escolar: La escuela se ubica en una comunidad Otomí, ha tenido recientemente un cambio de director, de uno muy permisivo, que provocaba muchas ausencias y faltas de maestros, a uno orientado al aprovechamiento de los alumnos. Los maestros aumentaron la población escolar con puntualidad y visitando las casas de los alumnos para convencer a los padres. El Consejo Técnico ha mejorado en participación y en decisiones relativas al aprendizaje de los estudiantes y los métodos de enseñanza. Ahí se diseña y evalúa el plan de trabajo anual. La escuela recibe el apoyo de PIARE, desayunos del DIF y desayunos calientes de parte del municipio. La relación entre el director y los docentes es de confianza.</p> <p>Práctica pedagógica: Las actividades se planifican de acuerdo a las condiciones de aprendizaje de los estudiantes, tratando de ser pertinentes al contexto cotidiano. El libro de texto se usa como refuerzo, al igual que los Libros del Rincón. Se usa material objeto de manera frecuente. La evaluación cuenta ahora con más instrumentos, encargan más investigaciones. Ha cambiado la forma de imponer la disciplina, de castigos físicos a trabajo académico más intenso.</p> |
| ME9 | <p>Gestión escolar: La escuela está ubicada en una pequeña comunidad Otomí, es de organización completa y cuenta con 142 alumnos. La matrícula ha decrecido porque se han construido nuevas escuelas. En los últimos años la infraestructura de la escuela se ha mejorado significativamente. Los maestros han participado de los cursos de capacitación de PRONAP. El ambiente de trabajo entre los docentes es agradable, de compañerismo y confianza. La participación de los padres ha aumentado con PROGRESA. La directora tiene muy buenas relaciones con los padres de familia. Con el apoyo de los programas compensatorios se tiene mejor equipamiento y con los apoyos del DIF se dota de desayunos a los alumnos.</p> <p>Práctica pedagógica: Se ha pasado de la dosificación a una planeación de clases más integral. La forma de enseñar se ha transformado al incorporar más dinámicas, las condiciones de aprendizaje de los alumnos y una visión más integral de la evaluación.</p> |
| ME10 | <p>Gestión escolar: Se trata de una escuela bivalente, con maestros con estudios incompletos aunque el director está a punto de titularse. Se recibe el apoyo de PIARE, PRONALEES, Rincones de Lectura, el de Apoyo a la Educación Rural y el de Sexualidad. La comunidad recibe apoyo de PROGRESA. Los maestros señalan que con los apoyos han notado una mayor permanencia de los alumnos y mayor interés de los padres por la escuela; sin embargo participan poco de las actividades de la escuela. Los docentes permanecen en las tardes dando clases extra a los alumnos rezagados y hacen visitas domiciliarias. Con ello ha aumentado la calidad de su relación con la comunidad. Existen buenas relaciones de los docentes con los alumnos. La disciplina es flexible. Las relaciones con el supervisor son cercanas, se acude a reuniones técnico-pedagógicas mensuales a nivel de Consejo Técnico de Zona. Entre los docentes se realizan reuniones de Consejo Técnico para ponerse de acuerdo en tareas de la escuela.</p> <p>Práctica pedagógica: Los maestros se distinguen por su capacidad para describir en detalle los cambios de los programas de actualización, uno es concreto y específico, el otro es vago. La planeación se basa en unidades didácticas, diferenciadas por grado. Los materiales didácticos son manipulados intensamente por los alumnos. La tarea se usa para reforzar el aprendizaje.</p> |
| MI5 | <p>Gestión escolar: Se atienden 36 alumnos en dos grupos multigrado, uno en el turno matutino y otro en el vespertino. Esto fue provocado por un conflicto entre una antigua maestra y una madre de familia y la necesidad del director de ejercer su doble plaza. Hay un maestro recién llegado, quien había dejado el magisterio por 10 años. Todos los alumnos tienen beca de SOLIDARIDAD. En los últimos tres años no se ha tenido visita del supervisor en la escuela. El director declara que la participación de los padres ha aumentado, tanto por iniciativa propia como por la llegada de los programas de apoyo (PAREB y PROGRESA). Los padres de familia supervisan la asistencia de los profesores. Usualmente se cumple con el horario. Cuando se convoca a los padres de familia acuden de 15 a 18, de un total de 20. La infraestructura de la escuela ha mejorado. El director es coordinador del PAREB en la zona, por lo que conoce a profundidad los componentes del programa. Bajo la gestión del director se ha constituido un Consejo "de los maestros de la brecha" que reúne a escuelas rurales pequeñas con el fin de revisar de manera conjunta los Programas, planificar en equipo e intercambiar experiencias de enseñanza. Participan activamente en los concursos académicos.</p> <p>Práctica pedagógica: El docente señala que su estrategia de clase se ha transformado, pasando de ser expositivo a tratar de iniciar la clase con la contextualización del contenido, con el fin de motivar, diferenciar por grados, usar preguntas generadoras. Cuestiona respuestas, resuelve ejercicios, discute las ideas de los alumnos, usa diversas combinaciones de organización de acuerdo a la necesidad de la actividad y revisa constantemente el trabajo de los alumnos. Acepta que no alcanza a cubrir todos los contenidos del Programa. Se observa frecuente uso de materiales.</p> |
| NA7 | <p>Gestión escolar: El director cuenta con 6 años de experiencia en el cargo. Su estilo de dirección se dirige a mantener la estabilidad de la escuela y a mejorar el mobiliario de la escuela. El Consejo Técnico se reúne de manera irregular. Las discusiones se refieren a eventos, problemas con padres y asuntos administrativos. El supervisor tiene su oficina a un lado de la escuela, pero raramente la visita. Las reuniones del Consejo Técnico de Zona tienen objetivos administrativos. El clima escolar se dice que ha mejorado en armonía a partir de que un grupo de maestros "conflictivos" salió del plantel. En los últimos años ha venido creciendo la deserción, se indica que se debe a la migración de los padres de familia en búsqueda de mejores condiciones laborales. Existe poca participación de los padres de familia. Además, éstos tienen bajas expectativas acerca de la capacidad de sus hijos.</p> <p>Práctica pedagógica: Los maestros se reconocen como tradicionales y mencionan que no han cambiado su forma de enseñanza, aunque planifican más sus clases, debido a su participación en cursos de actualización. Enfatizan la memoria y la disciplina. La enseñanza gira alrededor del libro de texto, el uso del pizarrón y la aplicación de problemas en los cuadernos de los alumnos. Se observa poco uso de materiales didácticos y mucho copiado. Los alumnos atrasados son exhibidos ante los demás como ejemplo de lo que no se debe ser.</p> |
| NA10 | <p>Gestión escolar: Se trata de una escuela bivalente, con alumnos mestizos, Coras y Huicholes bilingües. El director tiene dos años en el puesto. La escuela recibe el apoyo de PIARE y la comunidad el apoyo de PROGRESA. Los profesores perciben que ambos programas han tenido impacto positivo, ya que asisten más alumnos y los cursos y materiales que reciben son útiles. Además, los padres de familia han aumentado en participación en la escuela. De igual forma, el supervisor ha aumentado las visitas a la escuela, en las que revisa la lista de asistencia y la planeación. Se tiene mejor mobiliario y más material didáctico. Se cuenta con el programa del Rincón de Lectura.</p> <p>Práctica pedagógica: Se orienta más la enseñanza a Matemáticas y Español, se usa el material en dinámicas y trabajo en equipos. La evaluación toma en consideración comportamientos, actitudes y los rendimientos en los exámenes. El libro de texto se ha transformado de ser el centro a construirse en un apoyo más para el aprendizaje.</p> |
| PU8 | <p>Gestión escolar: La infraestructura de la escuela ha mejorado significativamente. La directora observa la práctica docente. Diseña el Proyecto Escolar considerando el proyecto de cada docente. Antes se rotaba a los docentes en los grados, ahora se les asigna por el perfil de preparación. La relación con la directora es de respeto. Se observa puntualidad. Los Consejos Técnicos analizan primordialmente problemas de enseñanza-aprendizaje. Se considera muy importante participar en los concursos de zona. La participación de los padres es limitada debido a su pobreza.</p> <p>Práctica pedagógica: Se observaron dos diferentes grupos de 5°. Ambos maestros planean de acuerdo al Proyecto Escolar, apoyan a los alumnos con problemas de aprendizaje y dejan tareas extras. Se utiliza el libro de manera central y se usa frecuentemente el material didáctico de apoyo. Sin embargo, las actitudes en la enseñanza son muy diferentes respecto a su relación con los alumnos.</p> |
| QU6 | <p>Gestión escolar: La planta docente consta de una directora, que a la vez es la docente de primer grado, y dos maestros más. La directora tiene 21 años de servicio en la escuela y cuatro en su actual puesto. La mayor parte de su tiempo lo dedica a los asuntos académicos de su escuela y a analizar, con los maestros, los problemas de aprendizaje. Las tareas administrativas y de gestión de recursos las realiza fuera de la jornada escolar. Los docentes participan en las decisiones de la escuela. La escuela trabaja por proyectos, los cuales se desarrollan entre todos. Tienen como objetivo mejorar el aprendizaje y reducir la deserción escolar. Antes, cada maestro hacía el suyo. Desde hace poco tiempo se desarrolla el trabajo conjunto. El Consejo Técnico se reúne mensualmente. El reglamento se diseña anualmente con la participación de maestros y alumnos. El material antes se tenía controlado, ahora se tiene en las aulas. La escuela recibe el apoyo de PIARE. Se cumple con el compromiso de quedarse horas extras para apoyar a los alumnos con rezago. Los maestros tienen diversos puntos de vista sobre la utilidad de los concursos. Los padres de familia consideran que la escuela ha estado mejorando y que ahí se quiere a sus hijos. Con PROGRESA se ha propiciado crecimiento de la matrícula. El supervisor, que es nuevo, visita con frecuencia la escuela y pasa a los salones a hablar con maestros y alumnos. Los maestros manifiestan alto grado de compromiso con su labor.</p> <p>Práctica pedagógica: Antes se cumplía con el programa, ahora se parte de los intereses de los estudiantes. Se han desenfocado procedimientos memorísticos para incluir relatos y breves introducciones a los temas. Se formulan preguntas con los alumnos para conocer el nivel de comprensión acerca del tema. La secuencia que se sigue se basa en la narrativa como introducción, explicación basada en el libro de texto, ejemplos en el pizarrón o con material objeto. Se verifica el aprendizaje en los ejercicios de manera diaria. Los Libros del Rincón se utilizan con frecuencia. Se motiva a los alumnos con apoyo y cariño.</p> |

| CASOS RURALES INCREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|---|
| QU7 | <p>Gestión escolar: La comunidad tiene una vida de asociación y política muy activa. Se tienen grandes esperanzas sobre la educación para el progreso económico. Manifiestan orgullo por su escuela. La planta se forma con el director, quien trabaja por las tardes con el sexto grado, y tres maestros. Solo existen tres aulas que resultan insuficientes. Existe conflicto explícito entre una maestra y el resto, el cual es mediado por el director. Ella no participa en las reuniones, aunque el director le comunica las decisiones. Es su primer experiencia en escuelas rurales y viene de trabajar en escuela privada. La escuela participa de PIARE y recibe apoyo de PRONALEES y otros programas. La comunidad recibe apoyo de PROGRESA. El director cumple funciones de asesoría técnico-pedagógica en la zona para PIARE. El equipo docente reconoce que con PIARE las rutinas de la escuela se transformaron favorablemente, ya que se trabaja más tiempo con los alumnos por grado. Además los padres participan más.</p> <p>Práctica pedagógica: Se observa el manejo de estrategias multigrado con diseño de planeación en las que se coordinan temas comunes, manejo flexible del libro de texto y mayor formulación de preguntas a los alumnos. Se estimula a los alumnos para que diseñen sus propias estrategias para resolver los problemas. Los instan a comparar los resultados (ocasionalmente los procedimientos). La enseñanza se basa en la exposición y ejercitación. En general, la relación con los alumnos es afectiva. Es frecuente el monitoreo del trabajo en el libro o en el cuaderno. A los rápidos se les pide trabajo adicional y a los lentos se les apura. Los docentes llevan fotocopias de libros comerciales para realizar los ejercicios. Una de las maestras presenta problemas de dominio del contenido en Matemáticas. Todos los alumnos considerados por los maestros como de alto rendimiento cumplen con la tarea, lo contrario sucede con los de bajo rendimiento.</p> |
| TA5 | <p>Gestión escolar: Escuela unitaria con 13 alumnos. La supervisión de zona organiza reuniones periódicas con el Consejo Técnico de Zona, en la que la maestra participa activamente. Ahí se elabora el Plan Anual, se organizan concursos y se elaboran exámenes. La maestra se reúne frecuentemente con los padres de familia ya que hace unos tres años hubo fuertes problemas. El supervisor revisa la planeación y observa el desarrollo de clases. La docente ha asistido continuamente a los cursos de actualización, a los que considera muy útiles. Se trabaja sistemáticamente tres horas durante las tardes extendiendo tres horas el horario normal.</p> <p>Práctica pedagógica: La enseñanza se basa en el libro de texto.</p> |
| TA8 | <p>Gestión escolar: La escuela es unitaria, con una matrícula de 36 alumnos. El docente ha permanecido 2 años y medio en la escuela. Tiene estudios de Normal Superior. El supervisor visita periódicamente la escuela, además gestiona mobiliario y material para la escuela. Cita a Consejo Técnico de Zona mensualmente. Los lunes se modifica el horario para trabajar a partir de las 12:00, ya que el maestro no reside en la comunidad. El maestro cuenta con arraigo. La escuela cuenta con apoyo de PIARE y la comunidad de PROGRESA. Además, se recibe apoyo del DIF, de la Presidencia Municipal y de las empresas privadas. El docente aportó de su propio dinero para rotular la escuela. Se enfatiza la puntualidad. El profesor ha ido mejorando las relaciones con los padres de familia.</p> <p>Práctica pedagógica: El docente declara que en la enseñanza de Matemáticas le ha sido muy útil su experiencia como maestro de secundaria. Trata que los contenidos tengan relación con la vida diaria. Usa más materiales, juegos y trabajo de campo que antes.</p> |
| TL5 | <p>Gestión escolar: El director se ha caracterizado por su capacidad de gestión, especialmente entre las autoridades municipales, que han mejorado la infraestructura de la escuela en los últimos años y por mejorar las relaciones con la comunidad y con los padres de familia. El Consejo Técnico es el espacio para abordar asuntos técnico-pedagógicos y discusión de problemas escolares. El supervisor visita con regularidad la escuela. Mantiene muy buenas relaciones con el personal, quienes lo ven como un apoyo. La escuela ha obtenido primeros lugares en los concursos. Se cuenta con sala de cómputo y se ofrecen desayunos calientes a los alumnos. La escuela tiene prestigio en la comunidad. Los cursos de actualización son vistos como útiles. Existe rotación en la asignación de grupos.</p> <p>Práctica pedagógica: Se basa en el libro de texto, tratando de regionalizar los contenidos. Se enfatiza la memorización, motivación y trabajo en equipo. Se usa el material didáctico que está disponible y el especialmente elaborado por los docentes. Se evalúa considerando múltiples fuentes, como pruebas, trabajos de investigación, participación y tareas. Se observa la imposición de medidas punitivas de disciplina. En las tareas se cuenta con apoyo de los padres, la cual es revisada a diario por los maestros.</p> |
| TL6 | <p>Gestión escolar: El director tiene 4 años de estar en esa función en la escuela. Por su buena gestión han permanecido el resto del equipo docente de seis maestros. Se enfatiza la planeación, la toma de decisiones colegiadas, el mejoramiento de la infraestructura y la organización de la escuela. La supervisión es constante, basada en la confianza. El Consejo Técnico se reúne con regularidad. Se reciben apoyo de DIF, PRONALEES y COEBA. Los docentes participan activamente en los cursos de actualización.</p> <p>Práctica pedagógica: El libro de texto es el apoyo fundamental de la enseñanza. Se trata de aplicar la orientación constructivista. Se trata de hacer la clase dinámica y con orientación al razonamiento más que a la memorización. Es notorio el trato diferencial del docente con los alumnos por motivo de sus niveles de rendimiento.</p> |
| YU3 | <p>Gestión escolar: Es una escuela vespertina bidoceente con 29 alumnos. Los docentes tienen 12 años de permanencia en la escuela. Ambos tienen doble plaza. La escuela forma parte de PAREB, por lo que los profesores han asistido a los cursos de capacitación. Se mantienen relaciones de respeto y cordialidad entre los maestros y los padres de familia. Como efecto de PAREB, en la escuela y PROGRESA, en la comunidad las reuniones con los padres de familia son más frecuentes. Algunos alumnos tienen apoyo de SOLIDARIDAD. En el ejercicio de portafolio los alumnos tuvieron problemas. Se pone más atención con los niños rezagados.</p> <p>Práctica pedagógica: Los maestros no asisten a los cursos de capacitación porque consideran que están por debajo del nivel. Los maestros mantienen una actitud apática. Tratan de relacionar los ejercicios. Ahora se pone más atención al material didáctico. La clase se guía con base en preguntas y ejercicios. Los ejercicios son tomados directamente del libro de texto. No se evidencia preparación de clases ni explicación durante la clase, la cual se interrumpe frecuentemente con llamadas de atención a los alumnos que no entienden.</p> |
| YU6 | <p>Gestión escolar: Escuela tridocente con 83 alumnos. La infraestructura es insuficiente para el número de alumnos. Los profesores han asistido a los cursos de PAREB, los que son evaluados como útiles. Entre el director y los dos docentes se manifiesta compañerismo. Existe confianza entre los padres y los maestros. El supervisor visita regularmente la escuela. La comunidad recibe el apoyo de PROGRESA y la escuela de SOLIDARIDAD. Los maestros perciben que estos programas motivan a los padres a mantener un nivel de aprovechamiento adecuado en los hijos.</p> <p>Práctica pedagógica: A diferencia de hace unos años, ahora se enfatiza más Matemáticas y Español, además de la relación de los contenidos con la comunidad, se usan más dinámicas, se trata de que los niños participen y reflexionen. No ha habido cambio en la forma de trabajo o en el tipo de objetivos a lograr. La evaluación se ha convertido en más integral al considerar también a la participación en clase. De igual forma, se trata de correlacionar los objetivos de las diversas asignaturas. Se dan muchas indicaciones de ejercicios y se usan algunos materiales didácticos así como Libros de Rincones de Lectura. La disciplina se controla por trabajos.</p> |
| ZA5 | <p>Gestión escolar: Se ha mejorado la infraestructura aunque el mobiliario es insuficiente. El personal de esta escuela es el de mayor permanencia en la zona escolar. El director tiene buenas relaciones con los padres de familia (aunque algunos padres están en desacuerdo con algunos maestros) y los docentes. Se acude a los cursos de actualización de SEC. Existe material didáctico suficiente. El supervisor hace visitas a la escuela de carácter administrativo. El director enfatiza también los aspectos administrativos. La comunidad cuenta con apoyo de PROGRESA. La escuela cuenta con desayunos escolares.</p> <p>Práctica pedagógica: La enseñanza se basa en el libro de texto y se apoya con el uso de material didáctico adicional. Se planea la clase y se evalúa de manera sistemática al final de cada unidad.</p> |
| ZA6 | <p>Gestión escolar: El director está sólo esperando jubilarse. Enfatiza los aspectos administrativos en su función, al igual que el supervisor. Existe poca participación de los padres de familia. Las reuniones de Consejo Técnico tienen problemas para organizarse por falta de tiempo. Los maestros asisten a cursos de actualización, pero sólo uno considera que cumplen con sus expectativas.</p> <p>Práctica pedagógica: En 5º grado se observa ausencia de planeación y dificultades para involucrar a los estudiantes en la clase.</p> |

2.1.3 Viñetas de casos indígenas

En el estudio se contó con 7 escuelas indígenas de tendencia incremental. Las diferencias de rango van de 9.98 que corresponde al máximo del estado de Michoacán a 17.39, que constituye el máximo del estado de Puebla.

Enseguida se describen en las viñetas, los rasgos de la gestión escolar y la práctica pedagógica que caracterizan a estas escuelas.

Cuadro 11. Viñetas de casos indígenas incrementales

| CASOS INDÍGENAS INCREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-------------------------------|--|
| CA9 | <p>Gestión escolar: Es una escuela bidocente. El director tiene ocho años y el otro maestro cinco. La escuela es bilingüe, los maestros usan el maya para facilitar el aprendizaje de los alumnos. La planificación se basa en las necesidades de la comunidad. La escuela participa del PAREB, por lo que los docentes participan activamente en los cursos de actualización. Existe una buena relación entre maestros y alumnos. La escuela ha mejorado significativamente su infraestructura, a partir de las gestiones del director, la cual deja de ser de madera y se construye con block. Además, cuenta con agua potable y electricidad. Es visitada anualmente por el supervisor, fundamentalmente para tratar asuntos administrativos. Existe muy buena comunicación entre el director y el maestro. Se reúnen mensualmente en Consejo Técnico en donde tratan asuntos académicos. El material que recibe la escuela se distribuye a los estudiantes delante de los padres, para evitar desconfianza. Se reporta una alta participación de los padres de familia, fundamentalmente en mantenimiento, cocina y huerto escolar. Los maestros cuentan con estímulo de arraigo; sin embargo, no viven en la comunidad por lo que recortan la jornada escolar. El 90% de los alumnos han recibido becas de PROGRESA.</p> <p>Práctica pedagógica: En la enseñanza de las Matemáticas se enfatizan las cuatro operaciones aritméticas. La revisión de tareas se hace de manera individual, algunas veces en el pizarrón. Antes, los docentes no le daban importancia a los niños de bajo rendimiento, ahora, se promueve que los alumnos adelantados ayuden a los más atrasados. Además, se trabaja más en equipo. Se inician las actividades por medio de narraciones y dinámicas, antes se hacía con ejercicios. Se usan más materiales, además del libro de texto. Cuando es posible, se trabaja fuera del aula.</p> |
| HI8 | <p>Gestión escolar: La comunidad carece de servicios básicos, con 3,500 habitantes (de los cuales 714 son alumnos de la escuela) y con una organización social tradicional. El equipo docente se compone del director y 25 maestros. Anteriormente era un albergue escolar. La mayor parte de los maestros son jóvenes, todavía estudian en la UPN o en la Normal Superior, el maestro de quinto grado ganó su puesto por concurso de aptitudes. Cinco de los maestros no hablan náhuatl, el resto son bilingües. El director se dedica a atender aspectos administrativos, asignación de comisiones, cursos de salud y promoción de concursos escolares. Los docentes se relacionan poco entre sí porque las aulas se encuentran distantes. La mayor parte de los maestros no residen en la comunidad. Los alumnos manifiestan obediencia, disciplina, respeto y colaboración hacia los maestros. La escuela recibe apoyo de PARE y la comunidad de PROGRESA. Los padres participan poco con la escuela por sus condiciones de pobreza además, no están en posibilidades de apoyar a sus hijos con tareas. Se hacen presentaciones de trabajos de alumnos ante los padres. Los alumnos tienen como expectativa trabajar en el campo.</p> <p>Práctica pedagógica: Se aprecia el valor de los materiales por los maestros. Se promueven actividades prácticas (como medir el patio) y se enfatiza el trabajo individual. La clase es expositiva, con poca participación de los alumnos.</p> |
| JA8 | <p>Gestión escolar: La escuela se ubica en una comunidad de alto nivel de migración. Recientemente se ha instalado una telesecundaria, lo que ha influido para que los estudiantes aspiren ahora a cursar la secundaria. La escuela está en muy buen estado y luce muy limpia. El supervisor la visita cada tres meses, para tratar temas de avance programático y temas administrativos. El Consejo Técnico se reúne sólo al inicio y al término del ciclo, en reuniones informales se tratan los temas administrativos y del PAREB. Tanto el director como los docentes viven en la comunidad. Se observa un ambiente de respeto, aunque hay indicios de que anteriormente había un alto nivel de autoritarismo. Los cuatro maestros son bilingües, con un rango de edad entre 24 a 32 años, con residencia en la escuela de 2 a 5 años. La escuela cuenta con apoyo de PAREB y el DIF; la comunidad de PROGRESA. Los padres de familia muestran satisfacción por la escuela.</p> <p>Práctica pedagógica: Todos los docentes refieren influencia de los cursos de actualización de PAREB y TGA en la forma de enseñar, especialmente en la organización de grupos, uso de materiales didácticos, la correlación temática, manejo de grupos multigrado y la prioridad que se debe dar a Español y Matemáticas. Se les supervisa para seguir una guía de PAREB. Por otra parte, realizan selección temática más en consideración de las necesidades de los alumnos que de los programas o el libro de texto. En las clases observadas se dan explicaciones verbales, uso del pizarrón, la práctica de los algoritmos y trabajo individual. No se observó lo que los maestros refirieron haber aprendido en los cursos de actualización. La evaluación es flexible. El único alumno repetidor es por ausencias.</p> |
| MI12 | <p>Gestión escolar: La escuela es matutina y coexiste con otra del turno vespertino, que tiene mayor matrícula y prestigio. Una fuente importante de trabajo para los niños funciona en la mañana, por lo que ello estimula la matrícula en la tarde. La planta consiste en seis maestros, todos ellos con identidad cultural con la comunidad, siendo activos participantes de las fiestas religiosas, de las tradiciones y costumbres. La escuela ha obtenido recientemente altos lugares en los concursos escolares, lo que ha propiciado que el supervisor le ponga mayor atención, especialmente en el aspecto técnico-pedagógico. El Consejo Técnico tiene poco tiempo de funcionar y ha probado ser un espacio propicio para planificar, evaluar e intercambiar experiencias. La infraestructura escolar ha mejorado en los últimos ciclos. Los maestros muestran entusiasmo por los programas de capacitación, así como por los apoyos que reciben de PAREB y SOLIDARIDAD. PROGRESA funciona en la comunidad y se aprecia una disminución del ausentismo y la deserción, sin embargo, hay quejas de que las becas de PROGRESA se asignan a la gente que no lo necesita. Las reuniones con los padres de familia son trimestrales, suelen acudir un 80% de ellos. Por otra parte, suelen faltar los padres de tendencia partidista diferente a los maestros. Los maestros han recibido principalmente cursos de PAREB y asistémicamente los de PRONALEES.</p> <p>Práctica pedagógica: Las clases son en Español y lengua indígena. El docente explica el tema y pone a los alumnos a realizar ejercicios, que son revisados de manera individual. Los alumnos mantienen una postura pasiva, no preguntan y se da por supuesto que aprenden.</p> |
| PU5 | <p>Gestión escolar: El supervisor visita frecuentemente la escuela, observa el desarrollo de las clases, da sugerencias y motiva a los profesores. Por su parte el director visita los grupos y observa el trabajo docente. Las relaciones entre el equipo docente son de respeto. Enfatiza en su trabajo los aspectos académicos aunque las reuniones del Consejo Técnico suelen ser desorganizadas. Aunque las condiciones de la escuela son malas, se ha mejorado la infraestructura por gestiones del director con la presidencia municipal. La escuela cuenta con PARE y la comunidad con PROGRESA, con lo que ha mejorado la asistencia de los alumnos y el compromiso de los padres con la escuela. El director controla el material didáctico.</p> <p>Práctica pedagógica: La práctica se basa en la planeación de clase y en el manejo de situaciones cotidianas con material objeto.</p> |
| YU9 | <p>Gestión escolar: Escuela tridocente con 95 alumnos. La infraestructura escolar es deficiente. El director tiene 5 años de trabajar en la escuela. Los docentes asisten a cursos de actualización organizados por PAREB. El resto de los maestros tienen 4 y 8 años en la escuela. La escuela se caracteriza por su orden y limpieza. El supervisor visita con regularidad la escuela, dialoga con los docentes y revisa la documentación. En el Consejo Técnico y en el trabajo del director ahora se integran más tareas académicas, ya no sólo las administrativas. El material didáctico se encuentra en las aulas. Existe percepción de mejoramiento académico porque ha mejorado la escuela en los concursos escolares. Los padres apoyan con fajinas en la escuela. Se cuenta con desayunos escolares.</p> <p>Práctica pedagógica: La enseñanza sigue basada en el libro de texto, pero se utilizan más materiales didácticos, juegos, trabajo en equipo y ejemplificaciones. Se pone particular atención a atender a los alumnos con rezago académico con tiempo extra durante las tardes. La evaluación se basa en exámenes.</p> |
| YU10 | <p>Gestión escolar: La escuela es bidocente, con una matrícula de 51 alumnos. Las relaciones entre los docentes y los padres son de respeto y cordialidad. El supervisor visita la escuela entre 3 y 4 veces durante el ciclo escolar, es accesible y apoya a la escuela. Existe suficiente material didáctico. Los docentes consideran que los padres no están en condiciones de apoyarlos en la escuela. Se cuenta con el apoyo de los programas de PAREB y SOLIDARIDAD. Los docentes se encuentran motivados por la participación de la escuela en los concursos escolares. Ambos maestros muestran dedicación por su trabajo.</p> <p>Práctica pedagógica: La enseñanza se basa en libros de texto y las actividades marcadas por el fichero. Se trata de reforzar continuamente al aprendizaje.</p> |

2.2 Características generales de escuelas decrementales

2.2.1 Viñetas de casos urbanos

El grupo de escuelas urbanas decrementales en el estudio fue de 29. El rango de diferencia en estos casos de los que se compone este grupo de viñetas va de -2.56 , que corresponde a una escuela de Tlaxcala, a -36.29 , de una escuela de Tamaulipas.

Cuadro 12. Viñetas de casos urbanos decrementales

| CASOS URBANOS DECREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|---|
| AG1 | <p>Gestión Escolar: La escuela ha tenido incremento de la población. Ha habido cambio de director, lo que ha ocasionado modificaciones en la participación de los profesores en las decisiones académicas a partir del Consejo Técnico. Además, ha habido constantes cambios de personal y se ha dejado de participar en concursos académicos. Se tiene menos contacto con la comunidad para enfatizar las actividades escolares. Desde hace poco se cuenta con el apoyo de una maestra de educación especial que atiende a los alumnos con problemas de aprendizaje o conducta. Se considera que ahora se cuenta con mayor control en la planificación de clases, aunque se sigue basando en el libro de texto. Se percibe por los maestros un deterioro en cuanto al respeto de los alumnos. Se manifiestan críticas a la dificultad de ascender en el escalafón debido a Carrera Magisterial.</p> <p>Práctica docente: Ahora se deja menos tarea y los alumnos la revisan. Se usa más material. Según los maestros existe falta de interés de los alumnos para aprender Matemáticas y los contenidos del programa los consideran descontextualizados.</p> |
| AG4 | <p>Gestión Escolar: El Consejo Técnico de Zona se orienta ahora a resolver más trámites administrativos. Funciona un Consejo de Participación Social y un Consejo Técnico, al que ahora se le considera más resolutorio que antes. Se señala que ahora existe más comunicación y capacidad de acuerdo entre la directora y la Asociación de Padres. En la escuela se han diseñado dos proyectos escolares, el primero sobre rescate de valores y normalidad (1997) y el segundo sobre lectura de comprensión (1998). Ha habido constantes cambios e incorporaciones de maestros, ya que la población estudiantil ha aumentado. Se entregan apoyos de SOLIDARIDAD. Los cursos de actualización son apreciados como factor que mejora la capacidad de enseñanza y que permite intercambiar experiencias con otros docentes.</p> <p>Práctica pedagógica: Algunos docentes consideran que ahora dosifican y seleccionan más los contenidos de acuerdo a lo que puede ser relevante para los estudiantes. Ahora, los alumnos participan más en actividades de aprendizaje y se dan más frecuentemente actividades lúdicas. Actualmente, cuentan con mobiliario que les permite más organización y trabajo individualizado así como de equipo. Antes, se permitía el uso de libros de editoriales privadas, ahora, se concentra la enseñanza en el libro de texto obligatorio. La evaluación se centraba en cuestionarios y exámenes muy rigurosos, ahora, se consideran aspectos como la puntualidad, las actitudes, la participación y aspectos más cualitativos. Se menciona que antes se prestaba más atención a los estudiantes rezagados, aunque otros docentes consideran que todavía se les sigue apoyando de manera especial.</p> |
| BC2 | <p>Gestión escolar: Durante los últimos tres años ha habido cuatro cambios de director, a lo que los docentes atribuyen un estado de alta tensión e inestabilidad en la escuela. Se reporta que el anterior director tenía conflictos con docentes y poca atención al mantenimiento de la escuela. Tenía un estilo autoritario. Desde hace dos meses se cuenta con una nueva directora, con la que han mejorado el ambiente. Se informa de impuntualidad y falta de control en asistencia de alumnos y maestros. Según los maestros, el supervisor tiene poca presencia en la escuela.</p> <p>Práctica pedagógica: Cada docente hace su propio plan de clase. Se trata de atender de manera individual a los niños con problemas de aprendizaje. Los docentes perciben bajas expectativas de los padres de familia. Aunque los padres tienen buena imagen de la escuela, se castiga a los niños de menor aprovechamiento exhibiéndolos. Se reconoce explícitamente a los de mejor aprovechamiento.</p> |
| BC3 | <p>Gestión escolar: Entre 1998 y 1999 creció tres veces la población estudiantil (de 200 a 600 alumnos). Los maestros cuentan con buena formación. Manifiestan inconformidad con los horarios de los cursos de actualización y con Carrera Magisterial. En opinión del maestro de 5°, este programa impone categorías arbitrarias entre los maestros convirtiéndolos en enemigos. El director de la escuela señala que tuvo problemas políticos y lo asignaron a la escuela como castigo. Tiene doble plaza, se le percibe como un director débil, paciente pero que toma en cuenta la opinión de los maestros. Se señala que el anterior director era autoritario. Al inicio del año escolar, con el fin de elaborar el Plan de la escuela, cada maestro presenta un proyecto en 5 contextos: social, administrativo, técnico-pedagógico, metodológico y sindical. Se señala que el Consejo Técnico era antes el espacio para organizar eventos sociales, pero que ahora se diseña ahí el proyecto de la escuela, el cual está orientado a la lectoescritura. Se cuenta con Escuela para Padres, aunque los maestros se quejan de que los padres intervienen demasiado en la escuela (una maestra: "yo estoy enfadada con la comunidad tan conflictiva, tan metiche"). Se dice que antes los padres apoyaban en lo académico, pero ahora se quieren meter en el trabajo de los maestros. Por su parte, los padres de familia, en una reunión de su Sociedad que fue observada, se quejan de las frecuentes suspensiones de clase y del poco tiempo de clase. En la reunión, los maestros amenazan con irse de la escuela. Un alto porcentaje de padres es profesionista y mantienen a un guardia y a un maestro de danza. Se valora a los concursos, en los que la escuela ocupa lugares "honrosos". El director considera que el material es insuficiente por el crecimiento de la población. No se cuenta con programas de apoyo académico.</p> <p>Práctica pedagógica: Los maestros perciben que los niños participan ahora más en clase. La forma de enseñar se ha mantenido, así como la de evaluar. Sin embargo, ante el crecimiento de la población escolar es más difícil trabajar por la falta de material.</p> |
| BC4 | <p>Gestión escolar: Está en funciones un nuevo supervisor que ha provocado malestar por revisión de documentos. Los concursos escolares son altamente apreciados por la motivación que tienen entre los alumnos. Hace tres años uno de ellos ganó la Olimpiada del conocimiento. Sin embargo, existen quejas de desorganización y arbitrariedad en los mismos. Existe descontento por lo obligatorio, el tiempo y el costo de los cursos de actualización. Existe desacuerdo entre los docentes acerca de la utilidad de los mismos. La directora tiene tres años en el puesto. Le asigna más prioridad a los asuntos administrativos. En el Consejo Técnico cuando no hay consenso, la que decide es la subdirectora. Los docentes consideran que antes había más comunicación y mayor participación de los docentes en las decisiones académicas. Se aprecia tensión en el clima de la escuela. Se considera que la directora es indecisa y le falta carácter. La biblioteca escolar se perdió y no se sabe qué sucedió con los libros. En la escuela funcionan Programas como Escuela para Padres, Rincones de Lectura y algunos talleres pedagógicos. En la relación entre maestros y alumnos se observaron muy diferentes actitudes entre los docentes.</p> <p>Práctica pedagógica: Se considera que enseñar Matemáticas es difícil, ya que tienen pocos conocimientos técnicos y de dominio para impartirla (los cursos de actualización no son útiles, son muy breves).</p> |
| CA3 | <p>Gestión escolar: La escuela ocupa un edificio nuevo, antes estaba en locales provisionales, situación que provocaba recortar tiempos de clase. Se manifiestan buenas relaciones entre el director y los maestros, las decisiones se toman en el Consejo Técnico Escolar. Los docentes aprecian las reuniones del Consejo Técnico Escolar como un apoyo para su práctica docente, ya que ahí intercambian estrategias de enseñanza-aprendizaje. Existe desacuerdo entre los maestros acerca del nivel de participación de los padres de familia. El director y un grupo de maestros señalan que la escuela se caracteriza por mala conducta de los alumnos y falta de apoyo de los padres. Como alternativa de solución han considerado expulsar alumnos para depurarlos. El supervisor visita la escuela mensualmente. La escuela participa en varios Programas, incluido SOLIDARIDAD.</p> <p>Práctica pedagógica: La docencia se concentra en el uso de los libros de texto.</p> |

| CASOS URBANOS DECREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|---|
| CA4 | <p>Gestión escolar: Se valoran los concursos porque proporcionan prestigio a la escuela. Los docentes valoran los cursos de actualización, aunque uno crítica los constantes cambios a los que son sometidos. Los docentes declaran que entre ellos, el director y los padres de familia existen buenas relaciones. El director ve su función como cumplimiento de normalidad. Señala que el supervisor no visita la escuela desde hace 4 años. El director percibe que actualmente los docentes dedican más tiempo a sus funciones académicas.</p> <p>Práctica pedagógica: Los maestros elaboran un plan de clase anual, de acuerdo con una dosificación que se les recomienda por SECUD. Declaran que ahora sus clases son menos teóricas y más dinámicas, piden investigaciones fuera del aula, reuniones de equipo. Si encuentran dificultades en enseñanza de las Matemáticas, piden apoyo de los padres de familia o los canalizan a USAER. Se observó que en la clase de Matemáticas de quinto grado se usa material didáctico y los alumnos mantienen atención a la exposición del docente.</p> |
| CO2 | <p>Gestión escolar: La escuela se ubica en un edificio en buen estado. La directora tiene tres años en la escuela. Ella considera que permite la participación de todos los docentes. Sin embargo, un grupo importante de maestros tiene conflictos con ella. Este grupo indica que la directora no los toma en consideración y no hay espacios para discutir aspectos académicos. El conflicto tiene consecuencias en el uso de materiales, porque ella los controla y los maestros con los que tiene problemas prefieren no usarlos. La relación entre alumnos y docentes es buena. En la escuela funciona el Programa del Rincón de Lectura, Inglés, PRONALEES, Valores Éticos y Escuela para Padres. Se cuenta con un proyecto escolar que enfatiza acciones para el mejoramiento de la comprensión lectora en los niños. Las visitas de la inspectora son esporádicas.</p> <p>Práctica pedagógica: Ahora se permite más expresión de los estudiantes. Se trabaja en equipos. En Matemáticas se usa más el fichero.</p> |
| CO5 | <p>Gestión escolar: La escuela cuenta con 12 maestros. La actual directora tiene seis meses en el cargo, pero diez años como docente. Hace dos años se tuvo un problema con uno de los maestros, por lo que hubo cambio de director y se creó entre los docentes un ambiente de tensión que ha permanecido. Casi no hay reuniones de Consejo Técnico, y cuando se tienen, existe muy poca participación. La maestra de sexto grado se ausenta con frecuencia por ser funcionaria del sindicato. En general, las relaciones con los padres de familia son malas y no participan en las actividades de la escuela. La escuela ha estado recibiendo material didáctico en cantidades significativas. En la escuela funciona PRONALEES, Rincones de Lectura, Escuela para Padres, Inglés y Valores Éticos.</p> <p>Práctica pedagógica: La planeación se realiza al principio del año escolar. Los profesores declaran que ahora desarrollan actividades más diversas, que incluyen dibujos y cuentos que les agradan a los estudiantes. También hay más uso de material. En Matemáticas, los estudiantes realizan ejercicios en el pizarrón y libro de texto. Ha habido cambios en la evaluación en cuanto que ahora se considera más la participación de los alumnos.</p> |
| CO8 | <p>Gestión escolar: El personal de la escuela se encuentra dividido por dos bandos desde hace dos años. Los padres de familia conocen del conflicto. Mantienen apatía por la escuela y los niveles de aprovechamiento de sus hijos. La directora pertenece a uno de los bandos. Se preocupa fundamentalmente por cuestiones administrativas. Tiene 23 años de trabajo en la escuela. El supervisor no asiste a la escuela. El Consejo Técnico se constituyó formalmente, pero en realidad no se reúne. Trece niños reciben becas de SOLIDARIDAD. Los docentes tienen buena opinión de los cursos de actualización de IECAM. A los niños les gusta la escuela aunque se quejan de frecuentes ausencias de los maestros o que "los dejan solos" en los salones para salir a platicar.</p> <p>Práctica pedagógica: Se trabaja por equipos y se utilizan los juegos, así como el material didáctico que ha estado llegando. No se encargan tareas porque los niños trabajan en apoyo a sus familias al salir de la escuela. La enseñanza se centra en los libros de texto, con mucho repaso. La evaluación se basa en la observación del niño, su participación y en pruebas escritas.</p> |
| HI2 | <p>Gestión escolar: La escuela se ubica en una comunidad bilingüe, su edificio data de 1935 y cuenta con mobiliario en malas condiciones. Recientemente se han incorporado nuevos maestros a la escuela, que "traen nuevas ideas" y entran en tensión con el director. Sin embargo, éste hace más participativa su forma de manejar la escuela y se adapta al nuevo grupo de maestros con una actitud conciliatoria. La dirección ha cambiado de una orientación solamente administrativa a una que incluye lo técnico-pedagógico. Los maestros hablan español y algunos náhuatl. Se reporta que todos los alumnos señalados por los docentes como de bajo aprovechamiento, tienen como lengua materna el náhuatl y muestran muy pocas expectativas sobre su futuro. En cambio, los alumnos considerados de alto rendimiento todos hablan el español como lengua materna y cuentan con expectativas de ser profesionistas. En la escuela funcionan los Programas PARE y SOLIDARIDAD, en la comunidad PROGRESA. A partir de éstos, ha mejorado la infraestructura, se cuenta con más materiales, con becas para los alumnos y los maestros tienen la oferta de cursos de actualización. Además, ha aumentado la participación de los padres de familia en reuniones en la escuela, cumplimiento de faenas y enviar a sus hijos a la escuela. Los docentes señalan que con los Programas se ha mejorado la asistencia y disminuido la deserción. Los maestros dicen tener entusiasmo por participar en los cursos de actualización, pero se resisten a usar tiempo extra fuera de la jornada normal.</p> <p>Práctica pedagógica: En general, los alumnos asumen una actitud sumisa. La secuencia seguida por el maestro de Matemáticas es dar explicaciones verbales, usa ejemplos e interroga a los alumnos. Se apoya en el libro de texto para el contenido y en el pizarrón para hacer los ejercicios. Se utiliza el dictado. El maestro usa el juego pero los alumnos actúan con timidez, les falta entusiasmo en su participación.</p> |
| JA1 | <p>Gestión escolar: La infraestructura y mobiliario de la escuela es suficiente pero se ve afectado por un alto nivel de vandalismo que caracteriza a la comunidad. La supervisión tiene sus oficinas en la misma escuela, que tiene 415 alumnos. El director asume la solución de problemas de disciplina (a los que usualmente enfrenta llamando a los padres), la vigilancia en la puerta de la escuela para impedir la entrada a personas ajenas, dirige el Consejo Técnico con base en decisiones tomadas por mayoría de voto. Los maestros manifiestan tener confianza con el director y que entre ellos se tiene un alto nivel de compañerismo, aunque hay ausencia de trabajo académico colegiado. La mayoría ha permanecido en la escuela por más de diez años. La capacidad de control de disciplina es el criterio fundamental para asignar los grados. Los padres de familia son los que dan recursos para el mantenimiento de la escuela y la adquisición de material didáctico y deportivo. En general, los padres tienen poca participación más allá de proveer de fondos, aunque ha aumentado últimamente. Se tienen evidencias de que el nivel de participación de los padres es muy diferente entre los maestros. La disciplina es el problema principal, lo que mantiene tensión entre alumnos y maestros. Los maestros participan en cursos de PRONALEES, Rincones de Lectura y muy diversos talleres. Los padres de familia manifiestan satisfacción por la escuela, ponderando su disciplina. La matrícula de la escuela ha caído en los últimos años, el 25% de los alumnos son rechazados de otras escuelas. Los alumnos de bajo rendimiento de los grupos de enfoque todos tienen que trabajar para apoyar económicamente a sus familias. Los maestros declaran que para prepararse a los exámenes de Carrera Magisterial descuidan a sus alumnos. Recientemente, se cuenta con el apoyo de un psicólogo que crea Escuela para Padres y atiende alumnos con problemas de aprendizaje o con adicciones. Sin embargo, los maestros manifiestan inconformidad porque no se atiende a los alumnos ni a los padres y cobra por servicios particulares.</p> <p>Práctica pedagógica: Se observa poco tiempo dedicado a actividades de enseñanza, ya que se invierte tiempo a mantener la disciplina, o se sale continuamente del aula. Los alumnos manejan el tangrama, trabajan en equipos, desarrollan investigación y se realizan excursiones. En opinión de los alumnos se deja bastante tarea. Algunos maestros la revisan, otros hacen que un alumno revise a otro. A pesar de que se dice que hay atención especial a los niños rezagados, no se observaron actividades de apoyo para ellos. Se usa el material didáctico, aunque hay quejas de que no es suficiente, que los paquetes de libros no llegan completos. Los docentes señalan que la enseñanza de las Matemáticas es difícil ya que hay falta de dominio en ella, la enseñanza es mecánica, desconocen estrategias alternativas, falta tiempo y la indisciplina les impide avanzar.</p> |
| ME2 | <p>Gestión escolar: La comunidad pertenece a la zona conurbada al D. F. Se trata de una escuela grande, con 35 docentes y 1,200 alumnos. El director cuenta con posgrado en educación. Tiene dos años en el plantel. Ha habido un cambio de director. La escuela también se caracteriza por su alta movilidad. De un director que se caracterizó por la confianza y respeto de los docentes y con un enfoque básicamente académico se pasó, por motivos de fallecimiento, a un director con un enfoque de mayor control, aunque también con énfasis en lo académico. Los maestros han estado participando en los cursos de actualización. En los últimos dos años alumnos de la escuela han obtenido primeros lugares de aprovechamiento. Se cuenta con becas de SOLIDARIDAD.</p> <p>Práctica pedagógica: Se basa en el libro de texto, material auxiliar y juegos. Se planea semanalmente.</p> |
| ME8 | <p>Gestión escolar: La escuela tiene serios problemas de infraestructura ya que se inunda en tiempo de lluvia. Esto ha ocasionado que el director, que está recién llegado, considere como prioritarios los aspectos administrativos y de gestión de recursos y apoyos. Para introducir el drenaje se han reducido las clases en una hora diaria. Además, los maestros suelen llegar tarde o dejan solos a los grupos, aun estando en la escuela. Por otra parte, existen fricciones con los padres de familia: herencia del antiguo director. El director suele visitar a los maestros para observar su práctica y la disciplina. Existen buenas relaciones entre los docentes. La mayor parte de los maestros tiene laborando más de 4 años en la escuela. Todos ellos han asistido a los cursos de actualización de PRONAP y PRONALEES, de los cuales valoran más las dinámicas grupales y las formas de organizar el trabajo en el aula. Existe suficiencia de material didáctico, que se controla por el director mediante un vale.</p> <p>Práctica pedagógica: La clase se basa en la explicación con apoyo del libro de texto, se inicia con situaciones cotidianas y se continúa con ejercicios. Falta motivación. Los docentes señalan que no les gusta enseñar Matemáticas y que les hace falta actualización en esta área.</p> |

| CASOS URBANOS DECREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|--|
| MI3 | <p>Gestión escolar: La escuela cuenta con 630 alumnos y un personal de 33 personas, que incluye director, subdirector, bibliotecaria, maestro de cómputo y 18 maestros de grado. En general, la infraestructura y mobiliario se encuentra en buenas condiciones. El mantenimiento de la infraestructura depende del apoyo de los padres de familia. El director tiene buenas relaciones con el supervisor, pero rechaza participar en concursos escolares porque pone a competir a los maestros de sexto grado. El director elabora el plan de trabajo con base en un plan para los grupos del mismo grado. El director es quien toma las decisiones del Consejo Técnico con poca participación de los docentes. El subdirector y una persona de apoyo realizan trabajo administrativo. Durante el año anterior hubo descontrol en la escuela debido a que se retiraron tres profesores, por lo que los demás docentes atendieron dobles grupos por varios meses. Ha llegado nuevo personal pero hay poca interacción. Existen muy diferentes perspectivas y niveles de experiencias.</p> <p>Práctica pedagógica: La observación permitió identificar muy diferentes prácticas entre los maestros. Mientras unos fomentan la participación, hacen preguntas y distinguen formas de trabajo, según los alumnos, otros siguen pautas mecánicas y generales. También son igualmente diferentes las opiniones acerca de la calidad y aplicabilidad de los cursos de actualización.</p> |
| NA3 | <p>Gestión escolar: La directora actual tiene un año de antigüedad. El director anterior (en tiempo de la evaluación) era autoritario, centralizaba el control del material, limitaba la participación de los profesores en las decisiones académicas, había problemas básicos de normatividad y falta de control disciplinario. Actualmente ha mejorado la participación, el clima entre los docentes y la orientación académica de los Consejos Técnicos. Existen quejas de falta de apoyo de los padres de familia.</p> <p>Práctica pedagógica: Se menciona que la forma de enseñar no ha cambiado en los últimos años. El libro de texto constituye el centro de la enseñanza, aunque se usa el material adicional. Se dedica tiempo extra a los alumnos más rezagados. La maestra de 5° combina Matemáticas con Español, se relaciona afectuosamente con los alumnos, les hace preguntas con frecuencia y usa ejemplos cotidianos. Los alumnos se agrupan en binas para optimizar el material existente.</p> |
| NA4 | <p>Gestión escolar: La infraestructura está en muy buenas condiciones, laboran en ella el director y 12 maestros, el equipo docente tiene una antigüedad promedio de 10 años en la escuela. El director ha orientado su función a la aplicación de la normatividad, a negociar conflictos con los maestros y los padres y hacer funcionar el Consejo Técnico. El ambiente es de respeto y cordialidad entre los docentes. El material es controlado y administrado por el director. La oficina del supervisor se encuentra en la misma escuela. Ha prestado apoyo a la escuela. No hay acuerdo entre los docentes acerca de la participación de los padres. La escuela antes obtenía mejores lugares en los concursos que ahora. Algunos maestros consideran que los concursos son pérdida de tiempo. De los cursos de actualización lo que más se valora es la introducción de juegos y la posibilidad de intercambiar experiencias con otros docentes.</p> <p>Práctica pedagógica: La observación indica que en Matemáticas se inicia con explicaciones, apoyándose en el pizarrón, después se pasa al libro de texto para que trabajen en él y se supervisa el trabajo. Se dice propiciar el cuestionamiento reflexivo. Siempre se encarga tarea. Los docentes consideran muy apropiado que se les dé flexibilidad para la selección de contenidos y en las diversas fuentes para realizar la evaluación.</p> |
| PU3 | <p>Gestión escolar: La planta docente se compone por la directora, 15 maestros frente a grupo y el profesor de educación física. La directora se caracteriza por ser activa y emprendedora. Es muy respetada. Los docentes en su mayoría tienen estudios de Normal Superior o UPN. La maestra de 5° cuenta con Maestría. Los padres apoyan a la escuela con faenas y con aportaciones de dinero. Las aulas están sobrepobladas. Las relaciones entre los docentes son limitadas y formales.</p> <p>Práctica pedagógica: El mobiliario no permite desarrollar enseñanzas activas, pero se usa el juego como recurso y se relacionan los temas con la vida cotidiana. La maestra de 5° suele gritar, pegar y poner de pie a los alumnos como castigo. Las clases se dan a través de explicaciones verbales y con solución de ejercicios, los cuales se revisan entre los estudiantes. En las dinámicas sólo participan los que se sientan delante.</p> |
| PU4 | <p>Gestión escolar: El director aplica la normatividad de manera estricta, lo que ha motivado que la relación sea formal, tensa y limitada. El Consejo Técnico funciona, aunque no existe acuerdo acerca de su utilidad: cuando funciona se da poca importancia a los aspectos académicos. El director se ha concentrado en el mejoramiento de la infraestructura con apoyo de los padres de familia. Los maestros consideran que los cursos los han beneficiado.</p> <p>Práctica pedagógica: La planeación de clase y la organización del trabajo no ha cambiado en los últimos años. Se continúa trabajando con la distribución del trabajo por filas. Existe poco material disponible en el aula.</p> |
| QU2 | <p>Gestión escolar: La planta se conforma por la directora, 12 maestros y el profesor de educación física. Se trata de una escuela de turno vespertino con 330 alumnos. La población cambia mucho año tras año. Sólo el 40% de los alumnos que inician ahí el primer grado lo terminan en la misma escuela. Cada aula es muy diferente en cantidad y calidad del material. La directora, quien tiene más de diez años de permanencia en el cargo, ejerce un liderazgo basado en la comunicación y delegación de actividades. Motiva a la participación en concursos y frecuentes espacios de convivencia entre maestros y alumnos. El Consejo Técnico Escolar trata básicamente problemas académicos, aunque se realizan pocas reuniones. La directora entrega a la Asociación de Padres la lista de cosas que la escuela necesita y ésta trabaja para conseguir los recursos. El Plan Anual de Actividades se basa en un diagnóstico detallado. Se realizan concursos internos. Se cuenta con el apoyo de USAER (que atiende el 15% de los alumnos), y SISEBEQ ya que existe preocupación por el bajo nivel académico. Los Rincones de lectura se usan con intensidad. Todos los maestros asisten con regularidad a los cursos de actualización.</p> <p>Práctica pedagógica: Cada maestro decide el tiempo de sus asignaturas. La clase se basa en exposición, formulación de preguntas y planteamiento de problemas. La maestra revisa las tareas en su escritorio o los alumnos se revisan entre sí. Se usan materiales que son estudiados en los cursos de actualización. Se enfatiza trabajo memorístico, repetitivo y ejercitación del alumno.</p> |
| QU4 | <p>Gestión escolar: La escuela cuenta con prestigio entre los docentes y los padres. La planta se compone del director, un grupo de 21 maestros y un profesor de educación física. El director dedica la mayor parte de su tiempo a las mejoras físicas de la escuela y a los trámites administrativos. Se ausenta cada vez con más frecuencia. Delega en los maestros ya que los considera como muy responsables, la mayoría tiene más de 10 años en la escuela. El Consejo Técnico casi no se reúne. Ha habido un cambio de supervisor (en el ciclo 97-98), el anterior apoyaba en aspectos técnico-administrativos y visitaba los grupos para conocer los avances. No ocurre así con el nuevo, quien sólo atiende asuntos administrativos. Hay materiales en la escuela pero resultan insuficientes. Las relaciones entre los maestros son buenas, pero es notorio que existe un grupo de maestros en franco proceso de desarrollo profesional (usualmente UPN) y otros que ya no están motivados por la actualización y el aprendizaje de nuevas formas de trabajo. En general, no gustan de participar en concursos escolares. La disciplina se trata de imponer con rigor pero hay problemas. En los últimos años se ha reducido la participación de los padres de familia.</p> <p>Práctica pedagógica: Todos los maestros cuentan con un Plan de trabajo anual, que van modificando conforme transcurre el ciclo escolar.</p> |
| TA1 | <p>Gestión escolar: El equipo de trabajo se integra por 20 personas, que incluye al director, auxiliar, docentes e intendentes, con una población de 250 alumnos. La escuela es de turno vespertino. Se menciona que las relaciones en la comunidad han mejorado en los últimos años. El director ha ejercido su función desde hace 4 años, la cual se enfoca a la aplicación de la normatividad. Decide por sí mismo la asignación de grupos. Lleva a cabo control de puntualidad, pero se indica que existen preferencias. No hay conflictos evidentes, pero sí diferente calidad en la relación del director con su equipo docente. El Plan anual se diseña en el Consejo Técnico con la participación de todos los maestros. Ahí se discuten temas académicos. La planeación didáctica, se dice, es elaborada bimensualmente aunque se usa la de una editorial privada. La relación con el supervisor es formal. La escuela ha tenido buenos lugares en los concursos escolares. Los maestros asisten con regularidad a los cursos.</p> <p>Práctica pedagógica: Las recomendaciones que le hacen los docentes a un maestro nuevo para un grupo considerado como malo (indisciplina básicamente) consisten en dedicarle más tiempo, más atención, utilizar lo que se tenga a mano, ponerle ganas, brindar confianza y apoyo. Las estrategias docentes son muy diferentes en los maestros de 5° grado. Uno usa intensivamente material para juegos y participación. El otro privilegia lo que los alumnos ya saben y sugiere repetición constante de cosas que los alumnos reconocen como familiares.</p> |
| TA2 | <p>Gestión escolar: La plantilla de personal se forma con el director y 12 maestros frente a grupo, todos con doble plaza. Ocho de ellos trabajan por la mañana en la misma escuela. La infraestructura data de unos 50 años. La población escolar se forma con alumnos repetidores de otras escuelas y niños con problemas de conducta o de aprendizaje. Ello responde a una campaña de los docentes por tener alumnos ya que hace unos años la matrícula se redujo considerablemente. El director tiene dos años al frente de la escuela. Mantiene buenas relaciones con sus maestros. Las decisiones académicas se toman de manera participativa en el Consejo Técnico. La escuela cuenta con dos camiones ya que muchos de los alumnos viven lejos, además con apoyo de USAER. La supervisión de la escuela ahora enfatiza más aspectos pedagógicos.</p> <p>Práctica pedagógica: Los docentes tratan de relacionar los contenidos con la vida diaria de los estudiantes. Declaran que ahora están utilizando más el material didáctico que antes. Enfatizan el repaso de las tablas de multiplicar. Se encarga menos tarea ahora debido al poco apoyo de los padres.</p> |

| CASOS URBANOS DECREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|---|
| TL3 | <p>Gestión escolar: El equipo docente se forma con el director, quien también es maestro frente a grupo, y cinco maestros. La escuela es de turno vespertino y se ha caracterizado por la alta rotación del personal docente. El grupo de 5° estuvo sin maestro por tres meses. El director ha asumido recientemente su puesto. El anterior se caracterizaba por su autoritarismo, desconsideración de la participación de los maestros y falta de presencia en la escuela. El ambiente laboral era tenso. El actual director es el maestro más antiguo. Le da prioridad a las actividades académicas y ha mejorado el clima entre los docentes.</p> <p>Práctica pedagógica: El libro de texto es utilizado permanentemente, así como los Libros del Rincón y las enciclopedias. Los docentes encargan tarea a diario, usan el material disponible y evalúan constantemente con exámenes y participaciones.</p> |
| TL4 | <p>Gestión escolar: La escuela es vespertina con 37 años de fundación. Cuenta con un director técnico, un subdirector comisionado, 12 docentes y una profesora de educación física y danza. Ha habido un reciente cambio de director. El director anterior es calificado por los docentes como autoritario, quien tomaba decisiones unilaterales. Durante su gestión se desintegró la Asociación de padres de familia. Se mantuvo muy escasa comunicación y un ambiente tenso en la escuela. El actual director fue elegido por consenso de sus compañeros. Se caracteriza por su puntualidad y manejo adecuado de las relaciones humanas. Se cuenta con Programas de apoyo como Rincones de Lectura, PRONAP y Computación.</p> <p>Práctica pedagógica: Se planea de manera anual, mensual y semanal. Se identifican los alumnos con problemas para que reciban atención especial.</p> |
| YU1 | <p>Gestión escolar: El equipo docente se compone del director comisionado y siete maestros. El director tiene un año en su cargo y otros docentes se han incorporado recientemente. Los docentes señalan que las reuniones del Consejo Técnico no eran comunes porque el director y algunos maestros tenían que viajar a diario. No hay material didáctico en las aulas por falta de seguridad. Se controla desde la dirección. El mobiliario de la escuela se ha estado mejorando, pero hace un año faltaban incluso pizarrones. Se cuenta con apoyo del DIF, PRONALEES y SOLIDARIDAD. La comunidad recibe apoyo de PROGRESA. La participación de los padres de familia ha sido escasa. Algunos maestros han participado de los cursos de actualización. Los alumnos evidencian problemas de salud y mala nutrición. La supervisora de la zona casi no tiene contacto con la escuela. Los concursos más importantes son "Miss Chiquita" y la "Reina de la Primavera", no los académicos.</p> <p>Práctica pedagógica: La maestra se caracteriza por sus frecuentes ausencias, lo que impide avance en el Programa. Se cuenta con planeación, pero en la ejecución se observa improvisación. El grupo se compone de 35 alumnos, que van de los 10 a los 13 años de edad. En la enseñanza de Matemáticas ahora se usa más el fichero. Para los niños con problemas se elaboran ejercicios especiales.</p> |
| ZA7 | <p>Gestión escolar: Existen diferencias entre los padres de familia respecto a sus percepciones de la escuela y el equipo docente. Los alumnos manifiestan que en la escuela existen constantes problemas de violencia entre los alumnos. En general los docentes expresan que los cursos de actualización no son muy útiles.</p> <p>Práctica pedagógica: Se observa una clase improvisada.</p> |
| ZA10 | <p>Gestión escolar: Es una escuela con 18 maestros que se ha caracterizado por conflictos entre docentes. Recientemente ha habido cambio de director. La nueva directora manifiesta que es difícil mantener buenas relaciones entre el personal docente, quienes se encuentran divididos en pequeños grupos. El supervisor visita la escuela poniendo atención en los asuntos administrativos. No funciona el Consejo Técnico Consultivo. La mayor parte de los padres de familia apoyan la escuela. En el cuerpo docente existen posiciones contrarias con relación a si la escuela ha ido mejorando o no. Todos los maestros asisten a los cursos de actualización. Los maestros manejan las teorías de las nuevas corrientes pedagógicas, pero no los aplican en sus clases. Se cuenta con apoyo del Municipio. El Consejo Técnico ha dejado de funcionar. Las becas de PROGRESA son vistas de manera positiva ya que motivan a mejorar el aprovechamiento.</p> <p>Práctica pedagógica: Se manifiestan muy diversas estrategias entre los docentes. Se usa el Avance Programático de una editorial privada. Se trata de contextualizar y hacer pertinente el contenido. El apoyo básico es el libro de texto. Se percibe carencia de materiales en las aulas y el poco existente no se usa.</p> |
| ZA12 | <p>Gestión escolar: La escuela se ubica en una zona urbano-marginal. La plantilla se compone del director, subdirector y 12 docentes. Dos maestras atienden dos grados a la vez. Los docentes participan en cursos de actualización, aunque siguen enseñando como antes de tomarlos. Cada año se evalúa el plan de trabajo. El supervisor acude un poco más a la escuela, en visitas administrativas "sin trascendencia". Se cuenta con desayunos escolares y PIARE. El director últimamente ha considerado más las opiniones de los docentes. Existe poca comunicación entre los docentes, quienes cumplen con su horario, no se quedan tiempo extra. La relación entre docentes y la comunidad es casi nula. Ellos estiman que la participación de los padres de familia ha disminuido.</p> <p>Práctica pedagógica: Las actividades se basan en los libros del texto.</p> |

2.2.2 Viñetas de casos rurales

El rango en las diferencias de puntaje en este grupo de 27 escuelas resultó de -4.89 , de una escuela de Aguascalientes, a -21.86 , correspondiente a una escuela de Campeche.

Cuadro 13. Viñetas de casos rurales decrementales

| CASOS RURALES DECREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|---|
| AG6 | <p>Gestión escolar: El Consejo Técnico Escolar ahora tiene más reuniones, no sólo se revisa el Plan de Trabajo sino que se presentan avances. Se considera que el clima de la escuela tiene más armonía, ya que se cambió una maestra considerada como problemática con los padres de familia. Se percibe aumento en la participación de los padres de familia a las reuniones de grupo, en donde suele tratarse temas de planificación familiar, los efectos de la televisión, la drogadicción y el alcoholismo. También han aumentado las expectativas de los padres acerca de la capacidad de aprendizaje de sus hijos.</p> <p>Práctica pedagógica: Se reporta que las estrategias de enseñanza se han mantenido. Algunos maestros señalan que falta material. El material de Rincón de Lecturas es controlado por un maestro comisionado. Uno de los docentes considera que los contenidos de Matemáticas son más pertinentes ahora que antes. No hay cambio en cuanto al entusiasmo por enseñar, pero se detecta falta de reconocimiento a la labor docente por parte de autoridades y padres de familia. Se reporta que la relación entre docentes y alumnos permanece igual. Algunos alumnos mencionan castigos físicos cuando desobedecen. Antes los maestros revisaban los exámenes, ahora involucran en ello a los alumnos.</p> |
| AG8 | <p>Gestión escolar: Se reporta poca participación de la comunidad, aunque un docente señala que últimamente ha aumentado. La infraestructura ha mejorado por el apoyo del gobierno municipal, el estatal y el Programa de Escuela Digna. Existe insuficiente mobiliario, la mitad del existente es prestado de otras escuelas. Los cursos de actualización son considerados interesantes y útiles, aunque se pide que aumente su relevancia, mejores materiales y mejores capacitadores.</p> <p>Práctica pedagógica: Cuenta con el Programa del Rincón de Lectura. En la enseñanza se usan dinámicas, juegos y material didáctico, aunque se basa en el libro de texto. Los maestros algunas veces se apoyan en alumnos para revisar. Existe variedad de normas que aplican los maestros en cuestiones de conducta en el aula. La escuela ha destacado últimamente en concursos académicos y deportivos.</p> |

| CASOS RURALES DECREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|---|
| BC7 | <p>Gestión escolar: Hace dos años hubo cambio de directora, quien se orienta a aspectos administrativos y a obtener recursos de la comunidad. La principal decisión académica de la directora es la asignación de maestros a los grados, para evitar conflictos se convoca al delegado sindical. Se elabora un Proyecto Escolar para cumplir formalmente con el supervisor. Se expresa apatía por ejecutar Programas de apoyo académico. El Programa de Rincón de Lectura se instaló pero por falta de espacio se tienen guardados los libros, los cuales tampoco se prestan. Los maestros decidieron por consenso no aplicar el PRONALEES. La mayor parte de las comisiones que se deciden en el Consejo Técnico se dedican a festividades y eventos sociales. Ha habido poca rotación de profesores. Por tener dobles plazas no existen actividades con estudiantes o padres fuera de horario. Durante el ZOPP se evidenciaron conflictos entre docentes y la directora. Se ejerce un liderazgo permisivo, tanto para docentes como para alumnos. Existe tensión con la comunidad porque la parcela de la escuela es administrada por el Ejido. Los maestros perciben que para los padres la escuela es una guardería y que tienen pocas expectativas sobre la capacidad de sus hijos. Existen evidencias de vandalismo en la infraestructura de la escuela. Se critica a los cursos de actualización por la falta de calidad de los instructores.</p> <p>Práctica pedagógica: Los maestros realizan libremente su práctica. La maestra de quinto sigue una guía práctica de una editorial privada. En la enseñanza predomina la exposición con apoyo del uso del pizarrón y preguntas a los niños. La revisión de la tarea se hace de manera grupal. Se preparan los exámenes con base en un cuestionario.</p> |
| BC9 | <p>Gestión escolar: El director tiene tres años en su puesto y considera que sus principales tareas son administrativas y de adquisición de recursos económicos. El director es el que diseña el plan de la escuela. A pesar de que se comparte con otro turno el edificio, éste (vespertino) no tiene acceso a la biblioteca y otros recursos. Todos los maestros tienen doble plaza y se ejercitan frecuentes interinatos. Ha disminuido el número de estudiantes en los últimos años. Existen conflictos entre el director y algunos maestros, lo que ha provocado división entre ellos. Los padres de familia participan poco en actividades de la escuela. El Consejo Técnico funciona con regularidad y se enfoca a cuestiones académicas, usualmente se toman decisiones con base en consensos. La escuela participa en el Rincón de Lectura, aunque los libros son controlados por el director y no están disponibles para los estudiantes. Es notorio el orden y disciplina en la escuela. Alumnos de la escuela han ganado los concursos de Olimpiada del conocimiento durante los últimos dos años. Los cursos de actualización son apreciados y se señala que han propiciado cambios en la forma de evaluar.</p> <p>Práctica pedagógica: Los docentes atribuyen los problemas en la enseñanza de Matemáticas a falta de dominio, carencia de metodología y apatía sobre la materia. Se observan diversas estrategias de enseñanza en los dos maestros de quinto grado. Uno de los maestros tiene especialización en Matemáticas y se orienta a problematizar y realizar ejercicios. Efectúa monitoreo cercano y revisando el trabajo en el cuaderno. El otro docente se centra en exposiciones, usa menos el pizarrón y se trabaja en equipo. Se pregunta constantemente para mantener la atención y el orden. El libro de texto no es el único ni el básico, se usan libros de editoriales privadas.</p> |
| CA7 | <p>Gestión escolar: La escuela es unitaria con problemas serios de infraestructura. Al igual que la comunidad, carece de servicios básicos. En época de lluvias una laguna se desborda inundando la escuela. El docente, quien tiene diez años en la escuela, labora únicamente de martes a jueves. Imparte de primero a tercero en las mañanas, y en las tardes los últimos grados tratando de contar con los alumnos más grandes. Durante las tardes el tiempo de clase es reducido ya que no cuenta con electricidad. Existe buena relación con la comunidad (14 familias) ya que fue maestro de muchos de los padres de familia. El docente tiene pocas expectativas sobre el futuro de los estudiantes, por lo que sólo les enseña lo que cree necesario para su vida en el campo. Sin embargo, los padres de familia tienen altas expectativas sobre la educación de sus hijos, aunque se muestran satisfechos con que sepan leer, escribir y sacar cuentas. El supervisor visita muy poco la escuela. El material de PAREB llega con retraso. Durante una de las semanas del trabajo de campo, el maestro se ausentó para arreglar documentación del informe anual a la Supervisión de la zona. El programa PROGRESA funciona en la comunidad, pero el maestro no lo encuentra importante ya que carece de estímulos para los maestros. La escuela cuenta con materiales didácticos y libros de Rincones de Lectura.</p> <p>Práctica pedagógica: Las clases carecen de planeación. El docente ha participado en cursos PAREB. Satura a los alumnos con tareas frecuentes, regañándolos y amenazándolos constantemente con hacerlos repetir de grado. Se enfatiza la memorización, los ejercicios los distribuye en fotocopias.</p> |
| CO1 | <p>Gestión escolar: La escuela es bidocente y tiene buena infraestructura. Cuenta con una nueva directora. La que estaba hasta el ciclo anterior se había caracterizado por tener conflictos con los padres de familia y con la otra docente. Algunos de los problemas se debieron a la distribución de becas a los alumnos. Las relaciones entre los padres de familia y el personal docente (directora y maestra) han mejorado. La inspectora acude frecuentemente y sostiene reuniones de carácter fundamentalmente administrativo con la directora (llenado de documentación). El personal docente considera que los padres de familia tienen muy poco interés por la educación de los hijos. La escuela recibe apoyo de Programas compensatorios (PIARE Y SOLIDARIDAD), específicamente mobiliario, material didáctico, becas y dotación de útiles. Se recorta el calendario y la jornada escolar. En la escuela funciona PRONALEES, Rincones de Lectura y la elaboración de Proyecto Escolar. Los padres de familia manifiestan estar satisfechos con la escuela. Apoyan a sus hijos en las tareas. Los alumnos manifiestan gusto por la escuela. No se observan diferencias de expectativas debido a niveles de rendimiento académico.</p> <p>Práctica pedagógica: Se elabora un plan mensual en la zona, donde se jerarquizan los contenidos. Las docentes usan juegos, atienden tres grupos en un salón. Durante las tardes, se dedica tiempo extra a los alumnos rezagados para repasar conceptos y proporcionarles apoyo con los alumnos más adelantados que actúan como monitores. La revisión la hacen algunas veces las maestras, en otras ocasiones los alumnos se revisan.</p> |
| HI3 | <p>Gestión escolar: Los docentes de la escuela son todos de la comunidad, quienes buscaron estar en la escuela, en años anteriores había maestros de fuera de la comunidad. Los docentes se han preocupado por entablar comunicación con los padres mediante visitas domiciliarias, así como dedicarles más tiempo a los estudiantes. En la escuela hay confianza y buena comunicación entre los maestros. Acostumbran reunirse al término del horario y platicar problemas familiares y laborales. La escuela recibe apoyos de los Programas de SOLIDARIDAD Y PARE, con lo que ha mejorado su infraestructura, presencia de materiales y cursos de actualización para los docentes. Dos de los estudiantes cuentan con beca de PROGRESA. Sin embargo, los docentes señalan que los procesos de asignación de becas han generado descontento entre los padres de familia, ya que no consideran el aprovechamiento de los estudiantes. Por otra parte, consideran que los cursos de actualización no son útiles para su contexto (que es bilingüe). Los maestros mencionan que los alumnos presentan desinterés por aprender, hay ausentismo marcado y no los respetan porque los conocen.</p> <p>Práctica pedagógica: Los libros de texto constituyen el recurso exclusivo en la enseñanza. Usualmente se sigue la secuencia de introducir el tema, se explica de manera verbal y se resuelven ejercicios.</p> |
| HI5 | <p>Gestión escolar: La escuela pasa de ser unidocente, con una permanencia de 10 años en la comunidad, a ser una escuela bidocente. Uno de los maestros nuevos en la escuela tiene 20 años de servicio y muestra inconformidad y apatía. El segundo maestro es de nuevo ingreso al magisterio. Los maestros han recibido los cursos de PARE y manejan bien los principios conceptuales del constructivismo. La infraestructura de la escuela ha mejorado así como la dotación de materiales. Los maestros consideran que los alumnos ahora son más cumplidos.</p> <p>Práctica pedagógica: Se basa en la realización de los ejercicios. El material está disponible pero el único que se utiliza es el libro de texto.</p> |
| JA3 | <p>Gestión escolar: La comunidad es pequeña (150 personas) con altos niveles de marginación. La escuela es bidocente. En este ciclo ha habido cambio de maestros. La comunidad pidió el cambio de docente porque maltrataba físicamente a los alumnos, el director era autoritario y evitaba la comunicación con los padres de familia. Los maestros nuevos forman un matrimonio. Viven en otra comunidad cercana. Los maestros son jóvenes, tienen planes a largo plazo y se preocupan por la educación de los niños. Los maestros de la escuela promovieron la creación de una secundaria avalados por INEA, en la que ellos mismos laboran de 7 a 9 de la noche. Planean abrir una telesecundaria. En la escuela se recibe apoyo de PAREB, con lo que ha mejorado la calidad del mobiliario. La escuela cuenta con 40 alumnos, algunos provienen de rancherías cercanas. Los docentes han recibido cursos de PAREB, PRONALEES, APyC y Educación Sexual. Es notoria la presencia de material en la escuela. En la comunidad se recibe apoyo de PROGRESA, lo que ha permitido que regresen a la escuela alumnos que habían desertado (se dice que por maltrato de los antiguos docentes).</p> <p>Práctica pedagógica: La planeación de clases se realiza conforme los formatos de asesorías de PAREB. Se trata de contextualizar contenidos y trabajar en equipos. Se apoya a los alumnos más atrasados de manera individual y en horarios extraclase. Consideran difícil la enseñanza de las Matemáticas.</p> |
| ME7 | <p>Gestión escolar: La escuela mejoró sensiblemente su infraestructura con el Programa de Escuela Digna, pero su población escolar se redujo debido a la construcción de escuelas en las comunidades vecinas. Actualmente cuenta con sólo 25 alumnos. Los padres de familia se caracterizan por el desinterés en la escuela. Al mismo tiempo ha aumentado el ausentismo y la deserción. Los padres de familia han protestado por el contenido de los programas de sexualidad. Los maestros consideran difícil su tarea de convencer a los padres de que sus hijos deben educarse bien. La relación entre los maestros es buena. En la escuela se tiene el apoyo de PIARE. No se ha logrado que los alumnos vayan por las tardes. La comunidad recibe el apoyo de PROGRESA, pero los maestros no perciben que haya aumentado la motivación de los padres por enviar a sus hijos a la escuela. Se manifiestan bajas expectativas de educación futura por los alumnos y los padres.</p> <p>Práctica pedagógica: Se presentan temas aislados, basándose en el libro de texto. Se trata de poner ejemplos cotidianos a los alumnos. El maestro se esfuerza por hacer que los alumnos hablen el español "sin acento".</p> |

| CASOS RURALES DECREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|---|
| ME12 | <p>Gestión escolar: La escuela se ubica en una comunidad Otomí de alta marginación. Se fundó hace unos 50 años y no ha recibido mantenimiento apropiado, por lo que se muestra deteriorada. Sin embargo, se menciona que en los últimos años ha mejorado. El mobiliario es insuficiente, hacen falta pizarrones y materiales didácticos. En ella trabajan cuatro maestros, el director es el que tiene 5 años trabajando en la escuela, de los cuales dos ha sido director. La planta de maestros se caracteriza por los constantes cambios de personal. La escuela recibe el apoyo de PRONALEES y PIARE. En la comunidad opera PROGRESA. Los maestros consideran que el principal problema es el bajo aprovechamiento de los alumnos. La relación entre los maestros es muy buena pero no existe trabajo colegiado.</p> <p>Práctica pedagógica: El libro de texto es un recurso más. En la evaluación toman en consideración más aspectos a partir de los cursos de actualización. Se dejan tareas pero no hay actividades durante las tardes.</p> |
| MI6 | <p>Gestión escolar: Recientemente ha habido cambios de director. El anterior faltaba con mucha frecuencia, había desorganización en la escuela y ausencia de cumplimiento del horario. El ambiente era tenso y con poca comunicación, tanto entre los docentes como con los padres de familia. Ha llegado un nuevo director que trata de poner orden, pero encuentra resistencia entre los docentes, aunque ha ido adquiriendo respeto. Las reuniones del Consejo Técnico Escolar fueron y son básicamente administrativas. El horario de la escuela depende del transporte, se trabajan 3:30 horas en la mañana y otras tantas en las tardes. El ausentismo de los maestros sigue alto. Los padres de familia tienen bajas expectativas acerca de la escuela, especialmente por los paros tan frecuentes. Se cuenta con apoyos de PROGRESA en la comunidad y COPUCI para el comedor de la escuela. A partir de los Programas, los maestros señalan que ha mejorado la asistencia de los alumnos. No se hacen concursos de zona. Existe descontrol sobre el material didáctico existente.</p> <p>Práctica pedagógica: La práctica es diferente en cada maestro. No hay espacios de trabajo académico colegiado. Se enseña con base en trabajo individual de los alumnos, realización de ejercicios y monitoreo del trabajo. La mayor parte de los maestros revisa la tarea. El maestro de 5° grado declara no entender PRONALEES, reconoce que los TGA son buenos, pero que no pone en práctica las propuestas.</p> |
| NA8 | <p>Gestión escolar: Es una escuela tridocente, con buena infraestructura. La directora tiene dos años en su puesto, es estudiante de la UPN. Una maestra tiene un año y dos más tres años cada una. Los acuerdos se toman en consenso. El clima de trabajo se ha mejorado en los últimos años. El Consejo Técnico funciona para discutir los problemas de la escuela. La escuela participa del PIARE y recibe apoyo del DIF. Además, existen alumnos con apoyo de PROGRESA. Las maestras perciben que estos Programas son muy positivos para los alumnos. Recientemente la directora se encarga más de atender a los alumnos con problemas de aprendizaje, ya no sólo aspectos administrativos. Además, se percibe que los padres de familia apoyan más a la escuela.</p> <p>Práctica pedagógica: A partir de que se cuenta con el apoyo de PIARE se usa más material didáctico. Se usan las estrategias multigrado que han aprendido en los cursos de actualización, lo que les ha permitido diversificar sus formas de enseñanza. El pizarrón es la base de la enseñanza, la que se estructura conforme una guía particular y el avance programático, se enfoca al razonamiento en la enseñanza, no se consigue participación, ni motivación. Se impone fuerte disciplina.</p> |
| NA9 | <p>Gestión escolar: El director tiene en el cargo 6 años. Además, es el profesor del último ciclo. Los otros dos maestros tienen uno y siete años de antigüedad. La participación de los padres de familia es poca, pero se percibe que ha aumentado a partir de PROGRESA. El Consejo Técnico se reúne de manera informal con relación a problemas de aprendizaje. A pesar de que se tiene el apoyo de PIARE, no ha mejorado la infraestructura de la escuela. Los profesores asisten regularmente a los cursos de actualización.</p> <p>Práctica pedagógica: Se enfatizan las Matemáticas y el Español, a diferencia de antes en que todas eran importantes. Se trata de retroalimentar a los alumnos y de evaluar de manera integral, por lo que los exámenes son sólo un aspecto. El libro sigue siendo el centro de la enseñanza, contando con el apoyo del pizarrón y los ejercicios en el cuaderno. Los maestros utilizan la planeación anual propuesta por PIARE.</p> |
| NA11 | <p>Gestión escolar: La escuela es bidocente. Ambas maestras han llegado a la escuela apenas el último año. Sus instalaciones se encuentran descuidadas. La directora, responsable de los últimos grados, se queda en la comunidad, la otra se retira a diario. La directora describe a su supervisor como autoritario. Además, existe tensión en la relación de las maestras. Los alumnos y padres se quejan de frecuentes ausencias de las maestras. La escuela recibe el apoyo del PIARE. Los padres no participan en la escuela. Las maestras participan en los cursos de actualización (que se ofrecen en la misma escuela). Los alumnos se refieren a la escuela como un lugar descuidado y sucio.</p> <p>Práctica pedagógica: El material didáctico que ha estado llegando se mantiene guardado. Las calculadoras tienen un uso constante en la clase de Matemáticas. Los libros de texto son centrales para basar las explicaciones, leer en silencio o en voz alta, resolver ejercicios o hacer resúmenes. Se encargan tareas pero los alumnos, en su mayoría, no las realizan.</p> |
| PU7 | <p>Gestión escolar: El personal docente lo forma un matrimonio. El maestro es el director comisionado desde hace 10 años. Asisten a cursos de PARE, en donde planifican sus clases. Consideran que los cursos son de mucha utilidad. La maestra se relaciona con cariño con los estudiantes mientras que el maestro reprende constantemente. Con PROGRESA ha aumentado la participación de los padres en la escuela. Además, el DIF provee de desayunos calientes. Existe biblioteca escolar y es notoria la disposición del material didáctico.</p> <p>Práctica pedagógica: Los maestros declaran conceptos que han aprendido en los cursos de capacitación, pero no se observan en la práctica. La clase es expositiva, se usa muy poco material didáctico, la planeación es incompleta y el docente mantiene un ambiente de tensión en la clase.</p> |
| QU5 | <p>Gestión escolar: La comunidad es altamente marginal. La expectativa consiste en estudiar hasta secundaria para migrar a EE.UU. La infraestructura se encuentra en mal estado y resulta insuficiente. El mantenimiento se hace con el apoyo de instituciones privadas y los padres. Hace tres años se tenía una planta de un director y seis docentes. Debido a baja en la matrícula (dicen los padres que en el turno vespertino era mejor porque les exigían menos) hubo cambio de director y se suspendió el pago de éste. Una de las maestras recibió la comisión de la dirección, pero esto provocó ausencias y problemas con el resto de los maestros. Por lo que de nuevo hubo cambio de director. La actual directora es una de las maestras con más antigüedad y 6 docentes frente a grupo. Ahora, el clima de las relaciones entre los docentes es bastante positivo. La escuela cuenta con el apoyo de Programas compensatorios. Se ha mejorado la relación con los padres de familia. Los maestros asisten de forma sistemática a los diferentes cursos de actualización, sobre los que tienen muy buena opinión. Consideran que han mejorado en planeación, uso de materiales didácticos y el intercambio con otros docentes.</p> <p>Práctica pedagógica: Todos los maestros planifican de manera semanal usando el Avance programático. Frecuentemente se realizan trabajos de investigación en equipos. Continúa dominando la exposición, ejemplificación y ejercitación como las estrategias más frecuentes. El libro de texto se usa para reafirmar contenidos y algunos se guían por la secuencia. Los docentes fomentan la autoevaluación y la evaluación integral. Se ayuda a los alumnos con problemas de aprendizaje entre las horas de recreo y el cambio de los turnos.</p> |
| QU8 | <p>Gestión escolar: La comunidad tiene unos 120 habitantes que ocupan 14 viviendas. La escuela es bidocente. Los padres y maestros perciben que la escuela ha estado mejorando en nivel académico, ya que ha sufrido problemas traumáticos: hace tres años un maestro fue acusado de abuso de menores, por lo que fue retirado y sentenciado. Al mismo tiempo, la otra maestra recibió una licencia por gravedad. Por esta causa ha habido frecuentes cambios de maestros. La escuela cuenta con apoyo de PIARE. El horario efectivo en tiempo de la evaluación se había reducido a unas tres horas, ya que era frecuente entrar una hora después de lo establecido y salir una hora antes. No se trabajaba por las tardes. En el presente ciclo escolar se observan mayores compromisos con el horario. Las relaciones con los padres se refieren básicamente a aportaciones económicas, no apoyan a los estudiantes en sus tareas.</p> <p>Práctica pedagógica: Los actuales maestros se orientan a generar aprendizajes a partir de la participación de los estudiantes, procurando contenidos significativos y útiles y planeando actividades menos memorísticas y más reflexivas. Se trata de fomentar trabajo en equipo o binas. Se señala por la docente de los primeros grados que ha recibido apoyo de PRONALEES, pero todavía no lo entiende.</p> |
| TA6 | <p>Gestión escolar: La comunidad se encuentra dividida por motivos partidistas. La escuela es bidocente. La infraestructura es pobre, sin embargo, el mobiliario está en buenas condiciones. El director tiene 12 años en la escuela, cuenta con Normal Superior. La maestra tiene 9 años en la escuela, cuenta con estudios de UPN. El supervisor realiza frecuentes visitas a la escuela para dar información y revisar documentación. Existe alguna participación de los padres en la escuela. PROGRESA ha permitido erradicar la inasistencia y ha contribuido a mayor comunicación entre las madres y los docentes.</p> <p>Práctica pedagógica: La selección de contenidos se desarrolla con flexibilidad. En Matemáticas se trata de presentar situaciones objetivas que propicien el razonamiento. Se dedica tiempo especial a los alumnos con rezago. En las horas extras se señalan errores y se pone a los alumnos a corregirlos. Además de actividades de ornato. Se observó que motiva a los cumplidos. Se encargan pocas tareas pero se exige su cumplimiento.</p> |
| TA7 | <p>Gestión escolar: Es una escuela unitaria. El Consejo Técnico de zona funciona con regularidad, se planea y se organizan comisiones. En esta escuela existe una frecuente movilidad de maestros.</p> <p>Práctica pedagógica: El plan anual considera las actividades sugeridas por el texto. Se utilizan diversas técnicas en el aula pero el libro constituye el centro. La evaluación considera los exámenes y otros aspectos.</p> |

| CASOS RURALES DECREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-----------------------------|--|
| TL7 | <p>Gestión escolar: Cuenta con buena infraestructura aunque es notorio el descuido en el mantenimiento. Se dispone de medios audiovisuales como televisión, videocassetera y grabadora, pero no se cuenta con electricidad en las aulas, sólo en la sala audiovisual. La escuela ha dejado de percibir ingresos de la parcela escolar ya que ahí se construyó un edificio para el bachillerato. Las preocupaciones del director se orientan a gestionar recursos y organizar actividades. Promueve acciones para reforzar el aprendizaje de los rezagados. Las reuniones del Consejo se dan en un ambiente de confianza. En la escuela existe poco material didáctico, el cual es controlado por el director. En ocasiones, se suspenden las actividades por condiciones climáticas. Se cuenta con PRONALEES. Los docentes consideran que a los padres les falta interés por la escuela. La escuela se caracteriza por su rotación de personal.</p> <p>Práctica pedagógica: No hay evidencias de planificación a nivel grupal. Se aplican muy diversas técnicas grupales en el aula. Cada docente aplica su propio criterio. Se observa trato diferenciando a los alumnos.</p> |
| TL8 | <p>Gestión escolar: El director tiene cuatro años en la escuela, tiempo durante el cual se ha percibido el mejoramiento de la infraestructura. La escuela, sin embargo, se encuentra sucia. El director frecuentemente se encuentra fuera de la escuela atendiendo asuntos administrativos. Los padres de familia están poco interesados en enviar a los hijos a la escuela y manifiestan quejas por el poco avance. Las relaciones entre los maestros y entre éstos y los alumnos son buenas. El supervisor realiza visitas con propósitos administrativos. Usualmente no se participa en concursos. Se cuenta con apoyo de PIARE, PRONALEES, DIF. Los maestros asisten a cursos de PRONAP.</p> <p>Práctica pedagógica: Existe poco avance programático en 5° grado, se evidencia falta de planeación y se ejercita sobretudo la memorización. El libro es el recurso fundamental, se trata de relacionar los contenidos con aspectos familiares a los estudiantes. Se pasa de una asignatura a otra sin terminar los temas o concluir los trabajos. La disciplina se controla por la restricción de juegos didácticos de mesa.</p> |
| YU4 | <p>Gestión escolar: La escuela cuenta con 4 maestros (incluyendo la directora) y 99 alumnos. El rango de antigüedad de los docentes en la escuela va de seis meses a siete años. La mayor parte de la comunidad habla maya. Existen buenas relaciones entre los padres y la comunidad, las madres son tímidas con gente ajena a la comunidad. El supervisor visita la escuela para revisar aspectos administrativos. No existe Consejo Técnico. La infraestructura ha mejorado a partir de la operación de PAREB. Los docentes han asistido a los cursos de este Programa. Se cuenta con desayunos para los estudiantes más pequeños. Los libros de texto no llegan a tiempo.</p> <p>Práctica pedagógica: El rango de edad de los alumnos de 5° va de 9 a 12 años. La enseñanza de las matemáticas se basa en explicaciones del libro de texto, se realizan ejercicios en la pizarra, se usa material objeto y se formulan preguntas. Los ejercicios se basan en repeticiones mecánicas. La explicación es en Español y las preguntas en Maya.</p> |
| YU5 | <p>Gestión escolar: La escuela cuenta con una planta de 8 maestros y con 200 alumnos. La infraestructura se encuentra en mal estado. La directora, tiene 50 años de servicio frente a grupo y 30 de directora en esta escuela. Los maestros han recibido los cursos de PRONALEES y PAREB. Los maestros consideran que en esta escuela falta apoyo de la directora a la labor docente y desinterés por gestionar mejoras en infraestructura (falta agua, por ejemplo). La directora enfatiza actividades administrativas. Los padres de familia expresan desinterés por la escuela. Incluso se dice que desvían los recursos de los programas de la escuela. Se cuenta con apoyo de SOLIDARIDAD y PROGRESA.</p> <p>Práctica pedagógica: En 5° grado hay 22 alumnos, con un rango que va de los 11 a los 15 años. Ninguno de los alumnos ha repetido grado. El docente considera que las clases ahora son más innovadoras al usarse más dinámicas. Se planea más la clase. Se dedica más tiempo en Matemáticas.</p> |
| ZA1 | <p>Gestión escolar: Es una escuela unidocente. El maestro ha asistido a los cursos de PRONALEES, los que considera no son relevantes para las escuelas multigrado. Los de PIARE, consideran que no son bien explicados. Reconoce falta de dominio en Matemáticas. Los padres reciben apoyo de PROGRESA, que es considerado por el profesor insuficiente. Sin embargo, ha aumentado el nivel de compromiso de los padres y la infraestructura se ha mejorado. Los padres de familia manifiestan descontento con el frecuente ausentismo del docente. El maestro tiene E3 pero no radica en la comunidad. El supervisor visita poco la escuela.</p> <p>Práctica pedagógica: La enseñanza se basa en el uso del libro de texto. Existe comunicación frecuente entre los alumnos y el maestro, quien expresa dificultades para el manejo del multigrado.</p> |
| ZA2 | <p>Gestión escolar: La escuela tiene problemas en su infraestructura y mobiliario en mal estado. La escuela cuenta con el director y tres maestros. El director ha tenido conflictos con sus maestros y padres de la comunidad. Está poco tiempo en la escuela. Los padres participan poco de las actividades de la escuela. El director señala que él no tiene el "don" que se necesita para su función. El supervisor visita la escuela si acaso anualmente, sólo con propósitos administrativos. Los docentes cuentan con E3, aunque hay problemas de puntualidad. Se asiste a los cursos de actualización, pero se indica ausencia de relevancia.</p> <p>Práctica pedagógica: Es notoria la improvisación y falta de motivación. La clase consiste en dictado de problemas para ser desarrollados en el cuaderno. Los alumnos muestran apatía por aprender Matemáticas. Se trabaja en equipos. El docente apoya a los alumnos más atrasados con trabajo extra.</p> |
| ZA3 | <p>Gestión escolar: La infraestructura de la escuela ha mejorado en los últimos meses. Se trata de una escuela bidocente. El director tiene 15 años en la comunidad. Las relaciones entre los docentes son de compañerismo. El supervisor tiene poco contacto con la escuela. Se cuenta con el apoyo de PIARE y se asiste a los cursos de actualización. La relación con los padres de familia se reduce al apoyo material.</p> <p>Práctica pedagógica: El trabajo es visto como rutinario y monótono. Existe el material didáctico, pero no se observa su utilización.</p> |

2.2.3 Viñetas de casos indígenas

La muestra contó con 7 escuelas en este grupo. El rango en las diferencias de sus promedios varió de -4.64, de una escuela de Hidalgo, a -20.02 de una escuela de Campeche.

Cuadro 14. Viñetas de casos indígenas decrementales

| CASOS INDÍGENAS DECREMENTALES | PROCESOS DE CAMBIO O CONTRASTE |
|-------------------------------|--|
| CA8 | <p>Gestión escolar: La escuela tiene serios problemas de infraestructura. Los padres de familia aportan mano de obra para pintar y limpiar la escuela. De octubre a diciembre la jornada se modifica a petición de los padres, para que sus hijos les ayuden durante la mañana. En la tarde se reduce significativamente el tiempo en la escuela porque se carece de electricidad. Desde hace 8 meses se cuenta con PROGRESA, lo que ha provocado que los padres tengan más interés en la asistencia de sus hijos a la escuela. El supervisor visita la escuela para pedir y evaluar el plan de trabajo, así como para realizar visitas de cortesía. Los docentes se reúnen en Consejo Técnico, cada dos meses, para revisar estadísticas. La escuela forma parte del PAREB, en particular los docentes aprecian los cursos de actualización. No se dan clases en la tarde para los rezagados (componente del PAREB) por el cambio de jornada. Se reporta un ambiente agradable de trabajo entre el director y los docentes, así como de equipo con los padres de familia. Los concursos docentes son considerados estimulantes, principalmente desde que uno de los alumnos ocupó el primer lugar al nivel de la zona.</p> <p>Práctica pedagógica: Para favorecer el aprendizaje de Matemáticas se usan juegos y material objeto. Los alumnos de quinto grado declaran al investigador que no le entienden al maestro (problemas de lenguaje), pero frente al docente señalan que sí le entienden.</p> |
| HI7 | <p>Gestión escolar: La población en la que está la escuela es muy pequeña (144 personas, de las cuales 37 son alumnos) es de marginación extrema, carece de agua potable, luz, alcantarillado y transporte. La escuela es de reciente construcción, con una planta fotoeléctrica que no funciona y con mobiliario en regular condición. Cuenta con letrinas que no son utilizadas. Laboran dos maestros bilingües, uno con Normal Superior y el otro con estudios en la UPN. La relación entre los maestros es de compañerismo y respeto mutuo. La escuela recibe apoyo del programa PARE y la comunidad de PROGRESA. No se reportan cambios en la operación de la escuela, pero sí en el aumento de la participación de los padres en apoyar a los niños. Sin embargo, la comunidad está dividida por motivos políticos en dos grupos, el conflicto ha llevado la tensión a la escuela. Durante el año anterior, uno de los maestros de 4º y 5º grados tuvo que ausentarse constantemente por motivos de salud. La principal preocupación de los maestros es la escasa comprensión del español por los niños (se habla sólo en la escuela).</p> <p>Práctica pedagógica: Se considera que la forma de enseñanza ha cambiado a partir de los cursos de PARE, se pone menos atención a copiar y a realizar cuentas y más a ejercicios (que se realizan individualmente y se revisan en grupo) y juegos.</p> |
| JA6 | <p>Gestión escolar: La comunidad se compone de 24 familias y se encuentra en un lugar bastante remoto. La población mayoritaria es mestiza y algunas personas muestran desagrado de que se considere a la escuela como indígena. Uno de los maestros es bilingüe. La escuela tiene nueve años funcionando y por ella han pasado cinco profesores. En este momento cuenta con 26 alumnos y a partir de este ciclo escolar se convirtió de unitaria a bivalente. Es importante anotar que, en el ciclo 1995-1996, el docente fue asesinado en la comunidad, por lo que se quedó la escuela siete meses sin maestro. El supervisor no ha visitado la escuela en dos años. Las relaciones de los alumnos con los maestros son muy diferentes, con uno tienen mucho contacto y él los visita en sus domicilios. Al otro le tienen miedo y en general deja de relacionarse con ellos cuando terminan las clases (este docente es un becario). Ambos maestros estudian en la UPN los sábados, por lo que llegan tarde el lunes y normalmente se retiran el jueves en la tarde. También faltan por asistir a reuniones convocadas por el PAREB una vez por mes. Además, el director recibe el estímulo de arraigo (E3). La escuela recibe apoyos del PAREB y la comunidad de PROGRESA. En el último ciclo ha aumentado la motivación por participar en los concursos escolares al obtener el segundo lugar en la Olimpiada del conocimiento.</p> <p>Práctica pedagógica: Las formas de manejar los grupos multigrado son diferentes entre los maestros. Mientras que uno aborda un mismo tema con diverso nivel de profundidad (los primeros tres grados), el segundo da instrucciones diferentes para los alumnos de cada grado. En el último ciclo, los alumnos se revisan a sí mismos y salen del aula cuando desean. Existen abundantes materiales didácticos, incluido Rincones de Lectura, que son utilizados de manera improvisada por los alumnos. Los profesores consideran que los libros están desvinculados de la realidad y usan fundamentalmente los cuadernos de trabajo.</p> |
| JA7 | <p>Gestión escolar: La comunidad se conforma por 27 familias (unos 200 habitantes) que ocupan unas 40 casas. Se cuenta con servicio de agua y electricidad aunque no dentro del hogar. La infraestructura de la escuela ha mejorado significativamente en el último ciclo, se ha reubicado, se renovó el mobiliario y se construyó una biblioteca. La comunidad tiene altos niveles de marginación y se encuentra dividida por cuestiones religiosas y políticas. El director de la escuela es políticamente activo en uno de los grupos y el maestro es militante del otro grupo (escuela bivalente). Sin embargo consideran que las relaciones entre sí y con la comunidad son buenas. Los dos maestros tienen cuatro años trabajando en la comunidad. Consideran que ahora cuentan con más material y apoyo de cursos de capacitación para preparar clases en ambiente multigrado. La escuela recibe apoyo de PAREB y la comunidad de PROGRESA, además los dos maestros reciben el estímulo E3. Las clases se suspenden continuamente por razones climatológicas. Todas las tardes (14:00 horas) los maestros regresan a donde viven, ninguno se queda en la comunidad.</p> <p>Práctica pedagógica: La dosificación se hace con base en el plan de estudios y las necesidades de los alumnos. La práctica se centra en juegos y resolución de problemas. Los maestros evitan clasificar a niños con rezago porque los padres los sacan de la escuela. Les han llegado libros del Rincón que no habían solicitado y otros que han solicitado no les han llegado. Consideran muy valiosas las orientaciones del PAREB.</p> |
| PU6 | <p>Gestión escolar: Existen buenas relaciones entre los maestros y la directora, quien les permite participar en las decisiones de la escuela. Con el apoyo de PARE la infraestructura y los incentivos a los docentes han mejorado, así como con PROGRESA ha aumentado el compromiso de los padres de familia con la educación de sus hijos.</p> <p>Práctica pedagógica: Se observa que la planeación de clase no considera las condiciones del medio. No se permite a los alumnos usar los libros de Rincones de Lectura. Además, los libros no se usan adecuadamente porque en quinto grado los alumnos tienen problemas de lectura.</p> |
| YU7 | <p>Gestión escolar: Escuela unidocente con una población de 26 alumnos, ubicada en una comunidad de 136 habitantes, la mayoría de origen maya. El analfabetismo es alto entre las madres de familia. La infraestructura es limitada y se encuentra en mal estado. El docente tiene 6 años en la escuela. Los alumnos reciben becas de SOLIDARIDAD y PROGRESA y la escuela el AGE de PAREB. Los padres están más interesados en que sus hijos asistan a la escuela. Los alumnos perciben su escuela como un lugar agradable. El supervisor realiza visitas de carácter administrativo.</p> <p>Práctica pedagógica: La práctica se basa en los libros de texto únicamente, apoyado por la pizarra. No hay suficientes libros para los alumnos. No se utiliza material adicional. Manifiesta problemas en el manejo del multigrado.</p> |
| YU8 | <p>Gestión escolar: La plantilla se compone de tres docentes, siendo uno de ellos el director. La escuela recibe apoyos de PAREB y de SOLIDARIDAD, la comunidad de PROGRESA. La infraestructura de la escuela ha mejorado. El director tiene 10 años laborando en la escuela. Los padres de familia apoyan a la escuela mediante fajas aunque los docentes consideran que es insuficiente. La relación de los docentes con los padres es buena. El Consejo Técnico se reúne mensualmente. Llama la atención que todos los alumnos de quinto manifestaron el más alto nivel en el ejercicio de portafolio. El supervisor visita la escuela cada dos meses. Se le asigna importancia a los concursos escolares.</p> <p>Práctica pedagógica: Se calendarizan ahora mejor las actividades, se dedica más tiempo a Español y Matemáticas, se apoya a los niños con tiempo extra por las tardes. Sin embargo, la forma de enseñar no se ha modificado. Usualmente los alumnos no realizan tareas.</p> |

2.3 Modelos de la gestión escolar y factores diferenciales

A partir del estudio de los casos fue posible construir diversos modelos que caracterizan a la gestión incremental y a la decremental. Cada modelo reúne aspectos de la gestión escolar que los diferencian de los demás, aun cuando comparten, según el tipo de escuela, otros en común. A fin de ilustrar estos modelos, al término de su exposición se muestran los casos que los representan, lo cual no debe interpretarse como que cada caso pertenece de manera exclusiva a uno de ellos, o que éstos expresan todas las dimensiones señaladas en la caracterización del modelo. Los casos permiten identificar los modelos y éstos son ejemplificados por los casos.

Otro de los hallazgos centrales del estudio, lo constituye la identificación de factores diferenciales, entre los tipos de escuela tanto en la gestión escolar como en la práctica pedagógica, los cuales se derivan de decenas de categorías construidas desde los datos, por lo que representan las acciones y decisiones que han mostrado ser efectivas en los procesos de transformación de las escuelas mexicanas.

2.3.1 La gestión escolar en los casos incrementales

De la consideración de los factores que conforman patrones recurrentes y la narrativa de los casos, que toma en cuenta combinaciones de factores en un proceso específico, es posible identificar cinco modelos de gestión escolar asociados a las escuelas con tendencia incremental:

Gestión de capital social positivo³⁷

El modelo se basa en asignar máxima prioridad a crear y mantener una atmósfera de confianza. Para lograrlo se constituyen espacios de participación directa sobre las decisiones de la escuela, tanto de parte del equipo docente como de los padres de familia y ocasionalmente, de la comunidad en general. Además, se trabaja en crear relaciones fuertes de compañerismo mediante trabajo colegiado. La comunicación es franca, directa y cordial entre los docentes y con los padres y alumnos. La escuela se constituye como una comunidad de aprendizaje, donde las actitudes positivas y las buenas relaciones entre los actores son consideradas aún más importantes que la exigencia académica, aunque son vistas como compatibles ya que la lógica de la cordialidad radica en ser considerada como una condición necesaria para el aprendizaje. El eslogan de este modelo pudiera ser **“uno para todos, todos para uno”**, por su propósito de poner a la confianza en el centro de las relaciones y su intención de incluir a todos los miembros de la comunidad escolar.

Gestión basada en liderazgo académico

Este tipo de gestión privilegia el aprendizaje escolar como la tarea fundamental de todos en la escuela. Usualmente el modelo se basa en un liderazgo encarnado en el director(a), en pocas ocasiones en el supervisor(a) y aún en menos ocasiones, en alguno de los docentes. El liderazgo académico de los supervisores es especialmente importante en las escuelas rurales e indígenas. En este modelo se mantiene una atmósfera de reuniones constantes para revisar los problemas de enseñanza y aprendizaje, se detectan necesidades de actualización, se gestionan materiales y equipamiento académico, se motiva la activa participación en concursos académicos, se tiene especial cuidado con las estadísticas de fracaso escolar (reprobación y deserción), se ofrece ayuda especial a los alumnos con rezago y se construye y comunica de manera clara un plan de mejoramiento académico. La frase que identifica al modelo pudiera

³⁷ El concepto “capital social” es relativamente nuevo en la literatura de las ciencias sociales y en educación. Su significado tiene varias acepciones. En este modelo se toma el concepto al nivel institucional expresado por Coleman, James S., *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1990 y aplicado a escuelas por Ramsay, W. and E. E. Clark, *New Ideas for Effective School Improvement: vision, social capital, evaluation*, New York: The Falmer Press, 1990 y Hoy, W. K, Tarter, C. J., and L. Witkoskie, “Faculty trust in colleagues: Linking the principal with school effectiveness”, *Journal of Research and Development in Education*, Vol. 26, 1999.

ser **“la alegría de aprender”**, por el entusiasmo y motivación para considerar el proceso de enseñanza y aprendizaje como la razón sustantiva de la vida escolar.

➤ Gestión estructurada conforme a normativa

El modelo se basa en la estructuración de las relaciones entre los docentes y la atmósfera general de la escuela en la aplicación del reglamento. El director(a) o el supervisor(a) considera, de manera especial, que su tarea consiste en aplicar la normatividad, aunque sea de manera flexible. Se pone especial cuidado en la puntualidad y en medidas disciplinarias, así como en aspectos administrativos. Podría reconocerse este modelo con la frase **“la ley es la ley”**, pero sin caer en la dureza e inflexibilidad con la que se le identifica, ya que la vida escolar tiene importantes vacíos reglamentarios y normativos, lo que deja muchas decisiones a la discreción de las autoridades de la propia escuela o de la estructura administrativa. Precisamente por el alto nivel de discrecionalidad, la línea entre este modelo y el ejercicio del autoritarismo es muy fina y puede ser fácilmente confundida con uno de los modelos de las escuelas con tendencia decremental.

➤ Gestión orientada a mejoras de la infraestructura

El modelo se pone en operación básicamente por el director(a), quien enfatiza como objetivo primordial, mejorar las condiciones físicas del edificio, su mantenimiento o el mejoramiento del mobiliario. En las escuelas urbanas se pone especial atención a los recursos necesarios para mantener la seguridad de las personas y los recursos de la escuela. La forma de identificar al modelo pudiera ser **“la escuela bonita”**.

➤ Gestión inercial incremental

Este modelo consiste básicamente en mantener la situación existente, sin que en el estudio se haya detectado la activación de estrategias o la conformación de factores innovadores en la escuela. Básicamente los directivos consolidan una organización que consideran está funcionando, en lo general, de manera adecuada. La frase del modelo pudiera ser la expresión **“vamos bien”**, sin identificar específicamente qué y cómo.

Cuadro 15. Modelos de gestión incremental

| MODELOS DE GESTIÓN INCREMENTAL | TIPOS DE CASOS | CASOS ILUSTRATIVOS DEL MODELO |
|---------------------------------------|----------------|---|
| 1. Capital social positivo | URBANOS (12) | AG2, BC1, CA1, CA2, CO4, CO6, NA2, NA6, PU2, TL1, YU2, ZA8. |
| | RURALES (11) | AG5, AG7, BC12, CA5, CO3, HI6, ME9, NA10, TL6, YU3, YU6, |
| | INDÍGENAS (2) | CA9, YU10. |
| 2. Liderazgo académico | URBANOS (13) | BC6, CO7, JA2, ME1, ME3, MI2, NA5, PU1, QU3, TA3, TA4, TL2, ZA11. |
| | RURALES (10) | BC11, CA6, HI4, ME5, ME10, MI5, PU8, QU6, QU7, TA5. |
| | INDÍGENAS (3) | MI12, PU5, YU9. |
| 3. Estructurada conforme normativa | URBANOS (3) | HI1, ME6, QU1. |
| | RURALES (2) | BC8, TA8. |
| | INDÍGENAS (2) | HI8, JA8. |
| 4. Mejoramiento de la infraestructura | URBANOS (1) | AG3. |
| | RURALES (2) | TL5, ZA5. |
| 5. Inercial incremental | URBANOS (1) | ZA9. |
| | RURALES (3) | JA4, NA7, ZA6. |

2.3.2 La gestión escolar en los casos decrementales

De los casos de escuelas con tendencia decremental se identificaron 6 modelos de gestión escolar:

Gestión de capital social negativo

Este tipo de gestión mantiene un alto nivel de tensión en el ambiente de la escuela que provoca desconfianza, ya sea en el interior mismo de la comunidad escolar o hacia el exterior, impidiendo la comunicación clara especialmente con los padres de familia. La frase del modelo puede ser la de **“escuela amurallada”**, con batallas internas o defendiéndola de las conspiraciones externas, para lo cual se levantan enormes muros más o menos simbólicos (aunque en ocasiones son físicos).

Gestión en conglomerado desarticulado

El modelo se constituye por lo amorfo de un agregado de individuos sin tareas ni nexos comunes, que laboran en el mismo espacio físico, pero que no conviven ni plantean metas comunes. Este tipo de escuelas tiene muy alta rotación de su personal académico, carece de la estructura de conexiones emocionales propias de una comunidad y sobrevive sin liderazgo efectivo. La frase que describe este modelo pudiera ser **“escuela de por mientras”**, ya que únicamente sirve para breves estancias que son aceptadas con la condición de acercarse a otras opciones mejores. Incluso, en ocasiones se les considera como lugares de castigo donde son enviados los maestros por sus autoridades, como parte de un proceso de expiación de algún comportamiento reprochable.

Gestión formal-normativa

La gestión se basa en asignar como máxima prioridad el cumplimiento de reglas, normas o acuerdos de manera más o menos inflexible, así como considerar los aspectos administrativos de la escuela como los más importantes en términos de tiempo, esfuerzo y creatividad. Los directivos escolares que funcionan bajo este modelo, dedican mucho tiempo al llenado de documentación y a reuniones con diversas autoridades. Se mantiene un alto nivel de formalismo en las relaciones personales. La frase que ilustra al modelo es **“la escuela desapasionada”**.

Gestión autoritaria

El director tiende a concentrar el poder en la toma de decisiones y a imponer criterios personales como si fueran los institucionales. Se enfatiza un ambiente de disciplina tanto para los alumnos como para los docentes, de quienes se espera obediencia pasiva. La comunicación es mínima y unidireccional. Usualmente no hay espacios de debate ni de reflexión colectiva. El eslogan del modelo pudiera ser **“aquí mando yo”**.

Gestión inercial decremental

Al igual que el modelo inercial de las escuelas incrementales, en este tipo de escuelas no se detectaron estrategias especiales de gestión escolar. En los docentes y directivos domina la percepción de que las cosas caminan en general bien, pero que podrían ir mejor. Estas escuelas suelen ser extremadamente sensibles a cambios en el contexto. Este modelo pudiera caracterizarse con la expresión **“vamos bien pero... algo pasa”**.

Gestión en situación depresiva

El modelo emerge básicamente de escuelas unitarias o muy pequeñas, tanto rurales como indígenas. En este tipo de escuelas domina la apatía o sentimientos negativos, como la insatisfacción y las bajas expectativas sobre el desempeño del propio docente y de las capacidades de sus alumnos. Se enfatiza el aislamiento de las comunidades, la alienación de la profesión, la insatisfacción profesional y la

privación de mínimas comodidades. Son frecuentes las ausencias y los retardos, aun a costa de incumplir con incentivos para el arraigo o la dedicación de tiempo extra a alumnos con rezago. En este caso la frase sería **“la escuela como carga”**.

En el siguiente cuadro se muestran los diversos casos que ilustran los modelos de escuelas con tendencia decremental.

Cuadro 16. Modelos de gestión decremental.

| MODELOS DE GESTIÓN DECREMENTAL | TIPOS DE CASOS | CASOS ILUSTRATIVOS DEL MODELO |
|--------------------------------|----------------|---|
| 1. Capital social negativo | URBANOS (7) | BC3, CA3, CO5, CO8, ME8, ZA7, ZA10. |
| | RURALES (11) | AG6, BC9, BC7, CO1, HI3, ME7, MI6, NA11, QU5, QU8, ZA2. |
| 2. Conglomerado desarticulado | URBANOS (8) | AG1, AG4, BC2, BC4, ME2, TL3, YU1, ZA12. |
| | RURALES (2) | ME12, TA7. |
| 3. Formal-normativo | URBANOS (6) | CA4, NA4, PU3, PU4, QU4, TA1. |
| | RURALES (5) | AG8, NA9, TL7, TL8, YU5. |
| 4. Autoritario | URBANOS (5) | CO2, JA1, MI3, NA3, TL4. |
| | RURALES (1) | JA3. |
| 5. Inercial decremental | URBANOS (3) | HI2, QU2, TA2. |
| | RURALES (5) | NA8, PU7, TA6, YU4, ZA3. |
| | INDÍGENAS (3) | PU6, YU7, YU8. |
| 6. Situación depresiva | RURALES (3) | CA7, HI5, ZA1. |
| | INDÍGENAS (4) | CA8, HI7, JA6, JA7. |

2.3.3 Factores diferenciales de la gestión escolar

Los factores de la gestión escolar que a “nivel global” hacen contraste a favor de los tres tipos de escuelas incrementales (urbanas, rurales e indígenas) y que las distinguen de las escuelas decrementales son:

1. El director da prioridad a las actividades académicas.
2. En el Consejo Técnico Escolar se discuten frecuentemente asuntos pedagógicos.
3. El material didáctico se administra de tal forma, que puede ser utilizado de acuerdo a las necesidades de docentes y alumnos.
4. Se observa que la normativa es aplicada entre docentes, especialmente en cuanto a disciplina y puntualidad.
5. Los padres de familia participan activamente en el mantenimiento de la escuela.
6. Los padres de familia apoyan el aprendizaje de sus hijos.
7. Los maestros son asignados a los grados de manera colegiada.

8. El equipo directivo mantiene una comunicación abierta con el propósito de asegurar un clima de cordialidad y armonía entre los profesores.
9. Los docentes participan de manera directa en las decisiones sobre la vida escolar.
10. El Consejo Técnico de Zona funciona activamente en asuntos académicos.
11. Los profesores asignan importancia a la participación en concursos escolares.
12. Los padres de familia y los propios estudiantes tienen altas expectativas sobre su futura educación.
13. Se cuenta con infraestructura escolar adecuada para el desempeño docente.
14. El supervisor se hace presente en la escuela, observa clases, hace recomendaciones pedagógicas y estimula con orientación académica.

Estas prácticas de buena gestión en escuelas mexicanas, constituyen lecciones que pueden guiar la acción de autoridades, directivos, docentes y padres de familia. Es importante señalar que, según el estrato (urbano, rural e indígena), las escuelas presentan diferente ponderación a estos factores, los cuales mostraron ser críticos en los procesos de mejoramiento para pasar de modelos de gestión decremental a modelos de gestión incremental. Identificar cuáles y qué combinaciones pueden dar mejores resultados como estrategias de política de calidad, dependerá del análisis y reflexión que realicen los propios actores educativos, a partir de la historia de su escuela, las características de directivos y docentes, así como de los atributos de la comunidad en donde se ubica el centro escolar.

Por ejemplo, llama la atención la relevancia de los supervisores en las escuelas indígenas, como se observa en el cuadro 17. Recuérdese que la brecha implica qué tanto más se hace presente el factor en las escuelas incrementales con relación a las decrementales de cada tipo.

Cuadro 17. Factores que hacen la diferencia en la gestión escolar por tipo de escuela

| FACTOR | GLOBAL | | URBANAS | | RURALES | | INDÍGENAS | |
|--|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| | PRIORIDAD | BRECHA | PRIORIDAD | BRECHA | PRIORIDAD | BRECHA | PRIORIDAD | BRECHA |
| Director preocupado por cuestiones académicas. | 1 | 90.20 | 2 | 94.24 | 1 | 94.56 | 5 | 14.28 |
| Consejo Técnico Escolar asigna importancia a temas pedagógicos. | 2 | 71.39 | 1 | 97.46 | 6 | 50.79 | No aplica | |
| Buena administración y disponibilidad del material didáctico. | 3 | 55.29 | 7 | 49.42 | 2 | 72.08 | 4 | 28.57 |
| Observación de la normatividad entre los docentes. | 4 | 52.59 | 5 | 53.36 | 4 | 57.79 | No aplica | |
| Participación de los padres en las actividades de la escuela (faenas, cuotas, asistencia). | 5 | 51.62 | 3 | 62.53 | 9 | 38.49 | 5 | 14.28 |
| Padres de familia apoyan el aprendizaje de sus hijos. | 6 | 50.86 | 8 | 46.66 | 11 | 28.04 | 4 | 28.57 |
| Asignación de docentes a los grupos con criterios colegiados. | 7 | 47.73 | 4 | 56.66 | 7 | 46.82 | 4 | 28.57 |
| Cordialidad, armonía y respeto entre los profesores de la escuela. | 8 | 45.72 | 6 | 53.11 | 5 | 56.61 | 3 | 42.85 |
| Participación activa de los docentes en las decisiones sobre su escuela. | 9 | 44.07 | 10 | 39.42 | 3 | 64.15 | 5 | 14.28 |
| El Consejo Técnico de Zona funciona activamente en asuntos académicos. | 10 | 36.88 | 9 | 43.79 | 10 | 35.70 | 2 | 71.42 |
| Altas expectativas de estudio por los alumnos y padres de familia. | 11 | 24.37 | 13 | 29.54 | 12 | 21.30 | No aplica | |
| Los profesores asignan importancia a los concursos escolares. | 12 | 24.07 | 11 | 36.32 | 14 | 9.92 | 4 | 28.57 |
| Mejoramiento de la infraestructura para un adecuado desempeño docente. | 13 | 22.91 | 14 | 11.27 | 8 | 41.27 | 1 | 85.71 |
| Intervención académica del supervisor. | 14 | 19.61 | 12 | 30.22 | 13 | 20.77 | 2 | 71.42 |

2.4 Modelo y factores diferenciales de la práctica pedagógica

En la práctica pedagógica se observó un modelo básico que se manifiesta con algunas variaciones. Las evidencias apuntan en el sentido que en las escuelas primarias en México, domina el modelo reconocido en la literatura como frontal. En éste el maestro se constituye como el actor central; se preocupa más por las estrategias de enseñanza que en los diversos procedimientos como los alumnos aprenden. La enseñanza se desarrolla a partir de explicaciones verbales que tienen como sustento el libro de texto, a través del cual gira toda la actividad educativa. En la enseñanza de las Matemáticas se realizan ejercicios más o menos mecánicos, se memorizan procesos (como las "tablas" de multiplicar) y rutinas. Son escasos los procesos donde se pide a los alumnos alternativas de solución y reflexión sobre los conceptos básicos. La enseñanza de esta asignatura consiste, básicamente, en la presentación de problemas, o variaciones de estos, seleccionados de los libros de texto con un procedimiento para su solución que también es derivado del mismo libro. La finalidad de esta actividad consiste en que los estudiantes extrapolen el procedimiento y lo ejerciten en su cuaderno o en el pizarrón; actividad que es, algunas ocasiones, monitoreada por los maestros. En este contexto las tareas cumplen con la función de reforzar el manejo del procedimiento aplicado.

2.4.1 Variantes del modelo

Además de las entrevistas a docentes y las observaciones de su práctica pedagógica, se contó con la videograbación de 19 clases de Matemáticas de 5° grado. Un análisis detenido de las clases, considerando su pertenencia a los tipos incrementales o decrementales, permitió identificar algunas secuencias diferenciadas que siguen los docentes, las que se presentan en el cuadro 18.

Cuadro 18. Secuencia de la práctica pedagógica por tipo de escuela

| Tipo de escuela | | Actividades de enseñanza recurrentes |
|-----------------|---------------|---|
| URBANAS | INCREMENTALES | <ol style="list-style-type: none"> 1. En todos los casos la maestra empieza la explicación con ejemplos diferentes a los de libros y relacionados a la vida cotidiana de los alumnos. 2. Es notoria la alta participación, especialmente para contestar las preguntas. 3. Más que explicar platican de manera fluida (por ejemplo usan cuentos o juegos). 4. Se hace participar a muchos alumnos contestando preguntas y realizando los ejercicios en el pizarrón. 5. Cada ejercicio se revisa y se retroalimenta a los alumnos, ya sea en el momento de realizarlo o posteriormente en el cuaderno. |
| | DECREMENTALES | <ol style="list-style-type: none"> 1. Se utiliza material didáctico (especialmente cartulinas), además del apoyo del pizarrón. 2. Se invita a los alumnos a participar contestando preguntas y realizando ejercicios en el pizarrón. 3. Después de la explicación se realiza un ejercicio para que lo hagan los alumnos. En este momento los alumnos tienden a distraerse y desligarse de las actividades de los maestros. 4. Las explicaciones y los ejercicios se basan en el libro de texto. En ocasiones se pide que lean en voz alta, la explicación del libro. 5. Se hace trabajar en equipo. |
| RURALES | INCREMENTALES | <ol style="list-style-type: none"> 1. Se inicia la explicación con un juego (que está presentado en el libro). 2. Los niños se ven involucrados y motivados por el juego. |
| | DECREMENTALES | <ol style="list-style-type: none"> 1. Se motiva a los alumnos a participar realizando ejercicios y respondiendo preguntas. 2. La explicación se apoya en material didáctico (especialmente cartulinas). |

Tal como se observa, la práctica de las escuelas incrementales muestra mayor dinamismo, contextualización y énfasis en la retroalimentación que la de escuelas decrecionales, especialmente en las urbanas. Un análisis adicional, realizado por un especialista en la enseñanza de las Matemáticas en primaria, se efectuó en las clases videograbadas considerando el nivel y ubicación del contenido en el programa, el nivel de dificultad de la enseñanza y si se trató de una clase nueva o no. Los resultados se muestran en los cuadros 19-22.

Cuadro 19. Breve descripción de la práctica pedagógica en casos urbanos incrementales

| PRÁCTICA PEDAGÓGICA EN CASOS URBANOS INCREMENTALES | | | | |
|--|--|--|---|---|
| CASO | CONTENIDO (Nivel de acuerdo al avance programático) | UBICACIÓN El libro de texto del alumno se conforma por 5 bloques y tiene 207 páginas. | NIVEL DE DIFICULTAD A. Menor al establecido en el programa. B. El establecido en el programa. C. Mayor a lo establecido en el programa. | TIPO DE ACTIVIDAD A. Tema nuevo B. Repaso |
| 03 AG3 | Algoritmo de suma de fracciones. El algoritmo presentado en la clase difiere del que se maneja en el libro de texto, donde se enfatiza el manejo de fracciones equivalentes. | BLOQUE 5 | C. Mayor a lo establecido en el programa. La presentación de la conversión de fracciones impropias a mixtas que se realiza se ubica en el programa de 6º grado, Bloque III. | Tema nuevo |
| 04 AG2 | Empleo de la noción de fracción como razón. | BLOQUE 2 Experiencias con fracciones p. 79 | B. El establecido en el programa. El ejercicio presentado es similar a los que se plantean en libro de texto del alumno. | Repaso |
| 10 CO4 | Problemas de suma, resta, multiplicación y división que impliquen el uso de números naturales o decimales. Recopilación y análisis de información. | BLOQUE 5 Mi álbum de matemáticas pp. 202 a 207 | B. El establecido en el programa. No se hace uso del libro de texto, pero se trabaja de acuerdo con lo establecido en él; manejo de diferentes contenidos durante el ciclo escolar. | Repaso |
| 12 JA2 | Relaciones entre la hora, los minutos y los segundos asociadas a la resolución de problemas (conversiones). | BLOQUE 2 El móvil del tiempo pp. 52 a 56 | A. Menor a lo establecido en el programa. No se hace uso del libro de texto, la clase se relaciona con lo establecido en la ficha 19: ¿Cuánto tiempo? Fichero Actividades didácticas. Quinto grado. Tipo de problema que se plantea: Un ciclista recorre ocho veces un circuito de 8 km. Gana la carrera en 1 hora 44 minutos. ¿Cuál es el tiempo promedio en minutos que necesita para dar una vuelta al circuito? | Tema nuevo |
| 13 JA2 | Relaciones entre la hora, los minutos y los segundos asociadas a la resolución de problemas (conversiones). | BLOQUE 2 El móvil del tiempo pp. 52 a 56 | B. El establecido en el programa. No se hace uso del libro de texto, la clase se relaciona con lo establecido en la ficha 19: ¿Cuánto tiempo? Fichero Actividades didácticas. Quinto grado. | Tema nuevo |
| 17 JA2 | Introducción a las fracciones mixtas. | BLOQUE 3 El puesto de jugos pp. 99 a 101 | B. El establecido en el programa. | Repaso |
| 18 JA2 | Recopilación, organización y análisis de información. | BLOQUE 5 A tiempo en la escuela pp. 178 a 181 | B. El establecido en el programa. No se trabaja en el libro de texto; sin embargo, la actividad se sugiere en la p. 181 del libro de texto. | Repaso |

Cuadro 20. La práctica pedagógica en casos urbanos decrementales

| PRÁCTICA PEDAGÓGICA EN CASOS URBANOS DECREMENTALES | | | | |
|--|--|---|--|---|
| CASO | CONTENIDO (Nivel de acuerdo al avance programático) | UBICACIÓN El libro de texto del alumno se conforma por 5 bloques y tiene 207 páginas | NIVEL DE DIFICULTAD A. Menor al establecido en el programa. B. El establecido en el programa. C. Mayor a lo establecido en el programa. | TIPO DE ACTIVIDAD A. Tema nuevo B. Repaso |
| 01 AG4 | Algoritmos de suma y resta de números naturales. | No se ubica en el programa de matemáticas de 5° grado Tiene relación con un contenido del BLOQUE 5: Problemas de suma, resta, multiplicación y división que impliquen el uso de números naturales o decimales. | A. Menor al establecido en el programa. La actividad es una adaptación de un ejercicio del libro de texto del alumno de 5° grado del bloque 5, pero la complejidad de los algoritmos presentados corresponde a 1er. grado. | Tema nuevo |
| 02 AG1 | Organización y análisis de información en gráficas de barras. | BLOQUE 5 Los visitantes del zoológico pp. 189 a 196 | B. El establecido en el programa. La primera actividad que se realiza incluso presenta los datos de un ejercicio del libro de texto de 5° grado. p. 192 | Tema nuevo |
| 09 BC2 | Construcción de figuras sencillas a escalas en las que el operador multiplicativo sea un número natural, por ejemplo, 2, 3 ó 4. | BLOQUE 4 El tangrama pp. 142 a 153 | B. El establecido en el programa. No se hace uso del libro de texto, la clase se relaciona con lo establecido en la ficha 59; Rompecabezas II. Fichero Actividades didácticas. Quinto grado. | Repaso |
| 14 JA1 | Resolución de problemas sencillos que impliquen el cálculo de áreas, utilizando el metro cuadrado, el centímetro cuadrado y el decímetro cuadrado. | BLOQUE 4 El tangrama pp. 142 a 153 | B. El establecido en el programa. Se hace uso de la fórmula para obtener el área de un romboide, se hace alusión al ejercicio realizado en el libro de texto. p. 148 | Tema nuevo |
| 15 JA1 | Equivalencia de fracciones sencillas. | BLOQUE 2 Experiencias con fracciones pp. 72 a 79 | B. El establecido en el programa. No se hace uso de libro de texto, pero se realiza una secuencia similar a la que se presenta en las pp. 77 y 78. | Tema nuevo |
| 16 JA1 | Resolución de problemas sencillos que impliquen el cálculo de áreas, utilizando el metro cuadrado, el centímetro cuadrado y el decímetro cuadrado. | BLOQUE 4 El Tangrama pp. 142 a 153 | B. El establecido en el programa. Aunque no se menciona el libro de texto, la actividad que se lleva a cabo (elaboración del tangrama) se ubica en las páginas 142 y 143. | Tema nuevo Sin embargo el manejo del Tangrama se plantea desde el primer grado. |
| 19 TA2 | Problemas que impliquen arreglos o permutaciones de dos o tres objetos. Lista de resultados posibles (diagrama de árbol). Dibujo de figuras a escalas sencillas como 1/2, 1/3 y 3/4. Cálculo de áreas por medio del método de descomposición en cuadrados, rectángulos o triángulos. | BLOQUE 4 Colorea y aprende pp. 154 a 158 | B. El establecido en el programa. La clase se basa en el libro de texto. pp. 154 a 158 | Tema nuevo |

Cuadro 21. Práctica pedagógica en casos rurales incrementales

| LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA EN CASOS RURALES INCREMENTALES | | | | |
|---|---|--|---|---|
| CASO | CONTENIDO (Nivel de acuerdo al avance programático) | UBICACIÓN El libro de texto del alumno se conforma por 5 bloques y tiene 207 páginas. | NIVEL DE DIFICULTAD A. Menor al establecido en el programa. B. El establecido en el programa. C. Mayor a lo establecido en el programa. | TIPO DE ACTIVIDAD A. Tema nuevo B. Repaso |
| 05 AG5 | Construcción de figuras geométricas, a partir de instrucciones verbales, usando regla, escuadra y compás. | BLOQUE 5 El juego del calentamiento pp. 197 a 201 | B. El establecido en el programa. La actividad que se presenta es similar a la establecida en el libro de texto. | Tema nuevo |
| 07 AG7 | Construcción de figuras geométricas a partir de instrucciones verbales, usando regla, escuadra y compás. | BLOQUE 5 El juego del calentamiento pp. 197 a 201 | B. El establecido en el programa. La clase se divide en dos etapas: la primera se basa en las actividades planteadas en el libro de texto. En la segunda se trabaja directamente en la lección del libro de texto. | Repaso |

Cuadro 22. Práctica pedagógica en casos rurales decrementales

| LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA EN CASOS RURALES DECREMENTALES | | | | |
|---|---|--|---|---|
| CASO | CONTENIDO (Nivel de acuerdo al avance programático) | UBICACIÓN El libro de texto del alumno se conforma por 5 bloques y tiene 207 páginas. | NIVEL DE DIFICULTAD A. Menor al establecido en el programa. B. El establecido en el programa. C. Mayor a lo establecido en el programa. | TIPO DE ACTIVIDAD A. Tema nuevo B. Repaso |
| 06 AG6 | Representación simbólica de fracciones sencillas. Introducción a las fracciones mixtas. Algoritmo de suma de fracciones. | BLOQUE 2 Experiencias con fracciones pp. 72 a 79 BLOQUE 3 El puesto de jugos pp. 99 a 101 BLOQUE 3 Vasos, semillas y tiras p. 98 | A. Menor a lo establecido en el programa. Las actividades planteadas en la clase son similares a algunas que se presentan como introductorias a diversos contenidos en el libro de texto del alumno. | Tema nuevo |
| 08 BC7 | Localización de números entre dos números dados (fracciones sencillas). Ordenamiento de una lista de fracciones sencillas. Organización de información en gráficas de barras. | BLOQUE 5 A tiempo en la escuela pp. 178 a 181 | B. El establecido en el programa. La clase se basa en el libro de texto del alumno, pp. 178 y 179. | Repaso |
| | En una segunda etapa de la clase se trabaja con un ejercicio referido a procedimientos para medir el tiempo y uso de unidades convencionales de tiempo. | BLOQUE 2 El móvil del tiempo pp. 52 a 56 | A. Menor a lo establecido en el programa. | Tema nuevo |
| 11 CO1 | Tablas de variación proporcional. | El manejo de tablas de variación proporcional se plantea en los 5 bloques. | A. Menor a lo establecido en el programa. En el bloque 1 se presenta la siguiente tabla: Lt km \$ 60 400 120 800 240 180 360 300 600 | Tema nuevo |

Como se puede observar en los cuadros anteriores, no es posible establecer modelos a partir de tan pocos casos, aunque llama la atención que el máximo nivel de dificultad se localizó en una escuela incremental y que la mayoría de los casos con menores niveles de dificultad se localizan en las escuelas decrementales. La videograbación de la práctica pedagógica, mostró ser un instrumento que vale la pena utilizar en próximas investigaciones, ya que permite contar con detalles de procedimientos pedagógicos y la interpretación del mismo evento desde diversas perspectivas, difíciles de alcanzar mediante observaciones directas.

2.4.2 Factores diferenciales de la práctica pedagógica

Las buenas prácticas pedagógicas en la enseñanza de las Matemáticas en 5° grado, que se constituyeron por los factores que marcan las diferencias entre escuelas incrementales y decrementales son, por orden de importancia:

1. Uso intensivo de material didáctico (diferente del libro de texto).
2. Se pide apoyo a los padres de familia para que supervisen y ayuden a sus hijos en las tareas escolares.
3. Los docentes y directivos tienen una actitud favorable ante las diversas ofertas de actualización.
4. El libro de texto constituye el apoyo básico en la selección de contenidos y los procedimientos a seguir.
5. Frecuentemente se organizan equipos entre los estudiantes como estrategia de enseñanza.
6. En las decisiones dentro del aula se sigue un plan de clase preparado con anticipación.
7. El plan de clase se diseña a partir de procesos colegiados con docentes del mismo grado, ya sea de la misma escuela o zona escolar.
8. Se trabaja con entusiasmo en la preparación de los estudiantes en concursos académicos.
9. Se asigna prioridad en la ejecución de las estrategias de clase que permiten mayor participación directa de los estudiantes en las actividades de aula.
10. Los docentes tienen una perspectiva amplia de la evaluación, la cual aplican considerando aspectos adicionales a los exámenes, como son: puntualidad, participación, tareas, motivación y disciplina.
11. Los contenidos son puestos en contexto para que tengan sentido en la vida cotidiana de los estudiantes.
12. Se dedica tiempo adicional y atención especial a los estudiantes que muestran problemas de aprendizaje o atraso académico.

Los factores que mostraron mayor poder para distinguir las mejores prácticas en este estudio, presentan diferente orden de relevancia según sea el estrato en que se ubica la escuela (ver cuadro 23). En las rurales, especialmente en las aulas multigrado, se enfatiza el impacto que tienen tanto la planificación de la clase, en particular siguiendo las recomendaciones de los cursos de actualización, como el hecho de que la planificación se efectúe de manera colegiada, principalmente la organizada por los supervisores para decidir contenidos y estrategias docentes por grados o entre maestros.

Cuadro 23. Factores que hacen la diferencia en la práctica pedagógica por tipo de escuelas

| FACTOR | GLOBAL | | URBANAS | | RURALES | | INDÍGENAS | |
|---|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| | PRIORIDAD | BRECHA | PRIORIDAD | BRECHA | PRIORIDAD | BRECHA | PRIORIDAD | BRECHA |
| Uso intensivo del material didáctico. | 1 | 32.58 | 1 | 42.07 | 2 | 27.11 | 1 | 14.28 |
| Apoyo de los padres en las tareas de sus hijos. | 2 | 17.83 | 3 | 22.65 | 6 | 17.20 | No aplica | |
| Maestros con actitud favorable a los cursos de actualización. | 3 | 15.16 | 5 | 21.61 | No aplica | | No aplica | |
| Uso del libro de texto como material esencial. | 4 | 14.93 | 7 | 7.59 | 3 | 26.59 | No aplica | |
| Se organiza a los alumnos por equipos. | 5 | 11.72 | 4 | 22.30 | 9 | 7.01 | No aplica | |
| Se observa que las actividades se han planificado. | 6 | 10.35 | 9 | .46 | 1 | 31.09 | No aplica | |
| La planeación de clase se realiza de manera colegiada por maestros del mismo grado. | 7 | 7.59 | 2 | 33.55 | 4 | 18.11 | No aplica | |
| Orgullo por la obtención de primeros lugares en los concursos académicos. | 8 | 7.50 | No aplica | | No aplica | | No aplica | |
| Las actividades preferidas de clase son las que hacen participar a más alumnos. | 9 | 6.96 | 6 | 8.73 | 10 | 6.61 | No aplica | |
| En la evaluación se consideran varios aspectos además de los exámenes. | 10 | 5.64 | 8 | 4.14 | 8 | 12.17 | No aplica | |
| Se trata de vincular la escuela a la comunidad. | 11 | 5.47 | No aplica | | 5 | 17.33 | No aplica | |
| Se presta atención especial a los alumnos con atraso académico. | 12 | 3.15 | No aplica | | 7 | 16.80 | 1 | 14.28 |

2.4.3 Filosofías educativas de los docentes

Con objeto de contar con una visión más integral de la práctica pedagógica, además de las observaciones y las entrevistas, se utilizó un cuestionario³⁸ que permite ubicar la perspectiva de los docentes en alguna de las seis corrientes filosóficas básicas de la educación³⁹, a saber: fundamentalismo, intelectualismo, conservadurismo, liberalismo, liberacionismo y anarquismo. Este instrumento se aplicó bajo la hipótesis de que la práctica escolar es una expresión concreta de una visión general que tienen los docentes sobre el conocimiento, los valores, la educación, la escuela, los estudiantes y su función pedagógica.

Este cuestionario fue contestado por 493 docentes de los 15 estados participantes. Los datos se sometieron a un análisis de varianzas de los promedios (t-test) por tendencia incremental y decremental, de lo cual no se obtuvieron resultados significativos, tal como se observa en el siguiente cuadro:

³⁸ El cuestionario tiene como fuente original: O'Neill, William, F., *Educational Ideologies: Contemporary Expressions of Educational Philosophy*, Santa Mónica, Calif.: Goodyear Publishing Company, 1981. Versiones anteriores se han validado en otras investigaciones empíricas entre maestros mexicanos. La versión que se aplicó en el estudio fue adaptada para los fines del estudio en uno de los talleres nacionales.

³⁹ Ver Anexo A del presente documento.

Cuadro 24. Resultados estadísticos del cuestionario de filosofías educativas por tipo incremental o decremental

| FILOSOFÍA | TIPO | NÚMERO | PROMEDIO | DESV. EST. | ERROR ESTÁNDAR | F | SIGN. |
|------------------|-------------|--------|----------|------------|----------------|-------|-------|
| FUNDAMENTALISTA | INCREMENTAL | 285 | .28 | 6.02 | .36 | .173 | .678 |
| | DECREMENTAL | 208 | .02 | 6.56 | .45 | | |
| INTELLECTUALISTA | INCREMENTAL | 285 | 3.12 | 6.35 | .38 | .150 | .698 |
| | DECREMENTAL | 208 | 3.85 | 5.73 | .40 | | |
| CONSERVADORA | INCREMENTAL | 285 | 4.84 | 6.94 | .41 | .052 | .820 |
| | DECREMENTAL | 208 | 4.91 | 6.96 | .48 | | |
| LIBERAL | INCREMENTAL | 285 | 10.59 | 6.27 | .37 | .000 | .988 |
| | DECREMENTAL | 208 | 11.73 | 6.35 | .44 | | |
| LIBERACIONISMO | INCREMENTAL | 285 | 2.90 | 6.34 | .38 | 2.204 | .138 |
| | DECREMENTAL | 208 | 3.18 | 7.09 | .49 | | |
| ANARQUISTA | INCREMENTAL | 285 | -.48 | 7.60 | .45 | .529 | .467 |
| | DECREMENTAL | 208 | -.91 | 7.33 | .51 | | |

En cambio, según se presenta en el cuadro 25, en el análisis por estrato se identificaron diferencias significativas entre los maestros de escuelas urbanas, rurales e indígenas en el promedio obtenido respecto a fundamentalismo, intelectualismo, conservadurismo y anarquismo. En el liberalismo y el liberacionismo no se identificaron diferencias significativas por estrato. Sin embargo, los resultados muestran claramente que el instrumento aplicado no discriminó bien entre los maestros indígenas, ya que en todas las corrientes filosóficas obtienen promedios inusualmente altos.

Cuadro 25. Resultados estadísticos del cuestionario de filosofías educativas por estrato

| FILOSOFÍA | ESTRATO | NÚMERO | PROMEDIO | DESV. EST. | ERROR ESTÁNDAR | F | SIGN. |
|------------------|----------|--------|----------|------------|----------------|-------|-------|
| FUNDAMENTALISMO | URBANO | 323 | .22 | 6.44 | .36 | 2.929 | .054 |
| | RURAL | 122 | -.64 | 5.74 | .52 | | |
| | INDÍGENA | 48 | 1.92 | 5.96 | .86 | | |
| INTELLECTUALISMO | URBANO | 323 | 3.19 | 5.92 | .33 | 4.129 | .017 |
| | RURAL | 122 | 3.11 | 6.36 | .58 | | |
| | INDÍGENA | 48 | 5.81 | 6.24 | .90 | | |
| CONSERVADURISMO | URBANO | 323 | 4.95 | 6.73 | .37 | 3.476 | .032 |
| | RURAL | 122 | 3.84 | 7.33 | .66 | | |
| | INDÍGENA | 48 | 6.92 | 7.00 | 1.01 | | |
| LIBERALISMO | URBANO | 323 | 11.24 | 6.18 | .34 | .798 | .451 |
| | RURAL | 122 | 10.45 | 6.50 | .59 | | |
| | INDÍGENA | 48 | 11.46 | 6.83 | .99 | | |
| LIBERACIONISMO | URBANO | 323 | 3.26 | 6.93 | .39 | 1.536 | .216 |
| | RURAL | 122 | 2.13 | 6.31 | .57 | | |
| | INDÍGENA | 48 | 3.69 | 5.47 | .79 | | |
| ANARQUISMO | URBANO | 323 | -.93 | 7.66 | .43 | 6.942 | .001 |
| | RURAL | 122 | -1.42 | 6.56 | .59 | | |
| | INDÍGENA | 48 | 3.06 | 7.57 | 1.09 | | |

2.5 Resultados del análisis sobre los dibujos infantiles

De los 15 estados participantes, 13 reportaron 764 dibujos que corresponden a 94 escuelas (73.4% de casos de la muestra), con un promedio de 8.1 dibujos por escuela, lo que está dentro del rango de alumnos esperado por caso (de 6 a 10). Hubo fallas en la identificación de los dibujos, por lo que no siempre fue posible establecer tres de las características solicitadas en ellos: género del estudiante, nivel de rendimiento según sus maestros o maestras y el código de la escuela. De la muestra total de dibujos 49.4% corresponden a alumnas, 45.4% a varones y el 5.2 % restante no tiene identificador de género. Sólo 43.45% (332) de éstos cuentan con el identificador del nivel de rendimiento de los estudiantes (alto o bajo).

Tal como se mencionó en el apartado 1.7.1, los dibujos de los niños fueron sometidos a dos procedimientos de valoración cuantitativa: el primero considerando 10 dimensiones de análisis y el segundo basado en la prueba microgenética de Vigotski.

De acuerdo al primer procedimiento, se observó que el promedio de los estudiantes de alto rendimiento es ligeramente superior, aunque sin ser estadísticamente significativo, (ver cuadro 26).

Cuadro 26. Análisis cuantitativo de los dibujos con base en 10 dimensiones

| NIVEL DE RENDIMIENTO | ESTUDIANTES | CALIFICACIÓN PROMEDIO (rango de 0 a 30) |
|----------------------|-------------|--|
| ALTO | 175 | 20.97 |
| BAJO | 157 | 19.07 |

Usando el mismo procedimiento, pero analizando bajo la perspectiva de género, se observó que los dibujos de las alumnas obtuvieron un promedio de 21.07, con relación a 19.88 alcanzado por varones.

Los resultados obtenidos a partir de la prueba de Vigotski, reportados en el cuadro 27, mostraron que el promedio de los alumnos de alto rendimiento es significativamente más alto que el obtenido por los alumnos de más bajo rendimiento. Es importante señalar que las alumnas obtuvieron también un promedio significativamente más alto (.19) que los varones (-.08).

Cuadro 27. Análisis cuantitativo de prueba microgenética

| ANÁLISIS CUANTITATIVO DE PRUEBA MICROGENÉTICA | | |
|---|-------------|-----------------------------------|
| NIVEL | ESTUDIANTES | PROMEDIO (rango de -.99 a .99) |
| ALTO RENDIMIENTO | 175 | .32 |
| BAJO RENDIMIENTO | 157 | -.18 |

Estos resultados confirman tanto la valoración de los docentes sobre las competencias de sus alumnos, como el efecto que hace en los estudiantes ser etiquetados como buenos o malos alumnos. Las expectativas de sus maestros y padres conforman en mucho su autoestima. Con esta base, se puede suponer que pertenecer a una escuela de alto rendimiento, tiene efectos decisivos sobre la percepción que tienen los estudiantes de sí mismos. Es por este tipo de razones que la mejora de la calidad de los aprendizajes en las escuelas es vital. No tanto por tener como consecuencia mejorar las estadísticas de eficiencia del sistema (lo cual no tiene nada de malo), sino fundamentalmente por el tipo de efecto que tiene entre los estudiantes considerarse o no competentes para aprender. La calidad de los aprendizajes tiene un rostro humano muy concreto.

3. Lecciones para la política educativa

Como se puede observar con facilidad, este estudio tiene diversas lecciones para diferentes actores del sistema. Por ejemplo, los directores pueden reflexionar sobre los modelos y factores que describen las prácticas que hacen la diferencia para mejorar las condiciones de los aprendizajes desde las escuelas, con base en decisiones y acciones relativamente sencillas. Los maestros pueden aprender no sólo de la teoría, sino de las mejores prácticas de sus colegas. Es importante señalar que los aprendizajes derivados de este estudio, emergen de la teoría implícita en la acción cotidiana de maestros en situaciones ordinarias. Los padres de familia y los supervisores tienen también papeles importantes que cumplir, básicamente como parte de un entramado de apoyo a los esfuerzos de directivos, docentes y estudiantes. Este sistema de apoyo, requerirá además, de programas y recursos específicos para apoyar lo que está funcionando bien y corregir lo que va mal en nuestras comunidades escolares.

Por otra parte, el estudio muestra cómo la metodología cualitativa puede aspirar a estructurar conocimiento significativo sobre los procesos de cambio estratégico para nuestro sistema educativo. Los hallazgos reportados en este informe final, así como los considerados en cada uno de los quince reportes estatales, representan la expresión de un compromiso de las AEE's y de la Dirección General de Evaluación de la SEP, por enriquecer el debate nacional sobre las posibles alternativas para mejorar las condiciones de la calidad de la educación básica. En ese sentido, más que dar una receta simplista creemos poder anotar cinco lecciones básicas que apoyen la formulación de las políticas educativas, desde la gestión escolar y la práctica pedagógica.

Lección 1: La dimensión organizacional de la política educativa debe ser reconocida, lo que implica considerar a sus actores básicos (docentes, directivos, alumnos y padres de familia) en su esfuerzo por constituir, en el espacio institucional de la escuela, una comunidad de aprendizaje efectivo y significativo. Los factores de la política educativa adquieren sentido en la organización básica del sistema educativo que es la escuela. Desde ese espacio se resisten y construyen las decisiones de las que dependen en gran medida las condiciones favorables a los aprendizajes de los estudiantes. La escuela cuenta, y mucho, en la sustentabilidad y sentido de la política educativa. Por otra parte, la escuela no se explica en sí misma, ni en una autonomía radical del sistema. Las decisiones tomadas por las autoridades educativas deben considerar el significado que les dan los actores de la escuela, para ser mínimamente efectivas. Además, docentes y directivos actúan en una estructura normativa y de oferta de acciones y decisiones políticas, que estructuran y posibilitan sus decisiones y acciones en el centro escolar.

Lección 2: La escuela como institución es sumamente vulnerable. Como organización es especialmente sensible a cambios de sus directivos y docentes, a la disposición o no de recursos y acciones generales de política educativa, especialmente algunas críticas como los materiales instruccionales, los cursos de actualización, la política de incentivos y la normatividad general de la vida escolar. La escuela es más vulnerable donde carece de la "coraza" que algunas construyen con base en el prestigio conseguido a través de los años y que compromete a directivos y docentes. La escuela mexicana, en general, aparece como poco accesible a la comunidad, a sus propios padres de familia y en ocasiones a sus propios docentes, respondiendo más a otras lógicas, como la de la administración central o sindical, entre otras. Para que la escuela se constituya en comunidad de aprendizaje innovador, se necesita invertir en su capacidad para establecerse como una organización basada en la confianza mutua y en su eficiencia para tomar decisiones, a la vez que se compromete a dar cuenta de sus niveles de desempeño como parte del sistema de educación pública. **Para que la escuela sea socialmente**

responsable, primero debe ser una organización con capacidad y recursos para tomar decisiones sobre sí misma.

Lección 3: La política educativa predominante en el ámbito internacional se ha basado durante los últimos años en la perspectiva de las escuelas efectivas, que se deriva de una visión relativamente estática (hay escuelas efectivas y otras que no lo son), en la que el esfuerzo estratégico se orienta a identificar factores que influyen en el resultado académico de las escuelas. Este estudio muestra que es posible realizar un seguimiento puntual de las condiciones de la calidad educativa, al introducirse en la "caja negra" de los procesos de decisión que afectan la vida de escuelas y aulas, desde una visión dinámica que implica el mejoramiento de las condiciones organizacionales de los aprendizajes. Al hacerlo, se descubren los actores con sus perspectivas, intereses, ideologías y prácticas. En ellas se reconoce el núcleo central del que depende en última instancia, qué, cómo y para qué se educa en la escuela pública mexicana.

La política educativa, desde sus actores en los centros escolares, parte de fundamentos diferentes a los que utilizan las autoridades educativas. Las escuelas donde se expresan las prácticas de gestión y pedagógicas más prometedoras, desde las cuales se derivan modelos a tomar en cuenta, se basan en una química especial entre docentes, directivos, alumnos y padres. La comunidad escolar asigna prioridad a los aspectos académicos (entendido como aprovechamiento de los estudiantes), con fundamento en relaciones basadas en la confianza y la normatividad. En otras palabras, la comunidad escolar para alcanzar sus objetivos requiere constituirse como comunidad justa, en donde se equilibren las necesidades básicas de los docentes, con igualdad de condiciones de participación y el sentido de mérito que se tiene al observar la eficacia de su acción pedagógica en el aprovechamiento de sus estudiantes. El equilibrio entre la igualdad, la necesidad y el mérito no puede ser construido por la escuela sola, es resultado de un esfuerzo compartido de política pública a nivel sistema y política pública a nivel de la escuela.

Lección 4: Los resultados del estudio expresados como viñetas, modelos y factores diferenciales apuntan a recomendaciones puntuales para la política educativa en los niveles federal y estatal:

a) **Rediseñar la función directiva. Los supervisores y directores deben reconstruir su papel en la escuela, simplificando radicalmente sus tareas administrativas y apoyando su condición de líderes académicos.** Se deben explorar diversas opciones para que los directores se constituyan en líderes académicos. Por ejemplo, es necesario reflexionar en la forma como son designados para ocupar sus puestos, en los procesos de actualización dirigidos a ellos, en la posibilidad de que manejen recursos directamente para operar sus proyectos académicos y que cuenten con permiso para ser innovadores, lo cual posibilitaría que los resultados tuvieran más importancia que el seguimiento de normas caducas. Por otra parte, los esfuerzos centrales por asegurar condiciones adecuadas de infraestructura, deben mantenerse para permitir que los directivos reorienten sus acciones al aprovechamiento de los estudiantes.

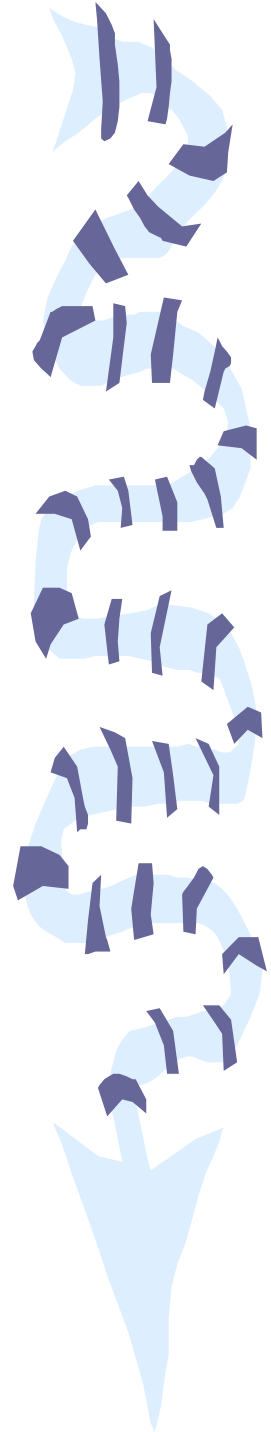
b) **Permitir la consolidación de comunidades de aprendizaje, haciendo a las autoridades sensibles a la necesidad de equipos docentes armónicos.** Del estudio no se derivan recetas, pero es cierto que la alta rotación de personal docente es perjudicial (aunque existen indicios de que la estabilidad exagerada también lo es), así como mezclar, sin ningún criterio académico, docentes con diferentes perspectivas pedagógicas. Si bien, es lastimoso ver que ciertas escuelas son consideradas como lugares de castigo, la investigación es clara sobre el impacto de la capacidad de los docentes de conformar equipos, en los que se dé la cooperación necesaria para alcanzar entre todos, desempeños importantes en los aprendizajes de los estudiantes. Por ello, las comunidades escolares, incluyendo de manera esencial a los padres de familia, deben tener más autonomía para determinar la forma y estilo de su organización.

c) **Políticas que suponen que las escuelas son comunidades participativas y con orientación académica, deben reconocer la alta diversidad organizacional en ellas, en especial las políticas basadas en la administración relativamente autónoma, como las identificadas con la estrategia de Proyecto Escolar.** Los indicios del estudio muestran que esta estrategia funciona bien en las escuelas con capital social positivo, sin embargo, no crea la capacidad de cooperación. En las escuelas decrementales los Proyectos Escolares no han logrado revertir la tendencia. Existen indicios de que incluso pueden profundizar las tensiones preexistentes.

d) **La reglamentación de los espacios participativos de comunicación, información y toma de decisiones son sumamente relevantes, especialmente el Consejo Técnico.** Los Consejos de Participación Social se reconocen como inexistentes y confusos para todos. La participación no se da por decreto, pero sería importante un esfuerzo por clarificar, mediante reglamentos específicos y campañas de comunicación, las funciones y relevancia de estos Consejos para lograr que participen más funcionalmente en la vida de las escuelas. Por otra parte, los estudiantes aparecen distantes y separados de las decisiones en sus escuelas. Algunas mostraron como práctica prometedora la construcción de reglamentos de disciplina de manera compartida entre estudiantes y docentes.

e) **La práctica pedagógica tradicional aparece, en gran medida, no afectada por los procesos de actualización.** Sin embargo, se observa que las mejores prácticas de actualización consisten en la conformación de redes horizontales, en donde los docentes, desde su práctica, se acerquen a otros docentes y compartan aprendizajes. La actualización basada en un construccionismo meramente teórico es poco clara y bastante irrelevante para la mayoría de los docentes.

Lección 5: En la evaluación del sistema educativo ha dominado la medición de los logros académicos en áreas como Español y Matemáticas. El estudio EVEP ha significado, junto con otros esfuerzos, un paso adelante en considerar una muestra de escuelas desde una perspectiva longitudinal y desarrollando instrumentos cuantitativos para encontrar factores asociados a los rendimientos académicos. **Este segundo estudio de seguimiento manifiesta nuevamente, que es posible combinar exitosamente las perspectivas cuantitativas y cualitativas de manera que se estructuren, de forma sistemática, respuestas e inquietudes surgidas de los resultados cuantitativos, se incorpore la dimensión organizacional de la escuela y el aula y las perspectivas de los actores.** Además, se muestra que la metodología cualitativa puede proveer de conocimiento sistemático, confiable y pertinente para la construcción de argumentos en la arena de la política educativa. El estudio apoya la consolidación de la capacidad técnica y logística de los equipos que forman las AEE's y la Dirección General de Evaluación de la SEP, así como un alto nivel de compromiso de decenas de maestros e investigadores por mejorar la forma de entender la educación desde lo concreto, con el propósito de diseñar políticas más adecuadas y efectivas que orienten el esfuerzo encaminado a mejorar la educación básica de los mexicanos.



ANEXOS

A. Corrientes generales de filosofías educativas

Fundamentalismo

Esta posición es la más conservadora. Se considera que existe una verdad revelada que no necesita de pruebas ya que es evidente para todos. El pasado histórico es visto como la fuente de las virtudes sociales que se deben seguir en la actualidad. La voluntad de la divinidad para la nación se encuentra expresada en los acontecimientos históricos más relevantes. El objetivo de la educación consiste en revivir y reafirmar los valores tradicionales. El objetivo de la escuela consiste en inspirar a los futuros ciudadanos a reconstruir a la sociedad, promoviendo el retorno a los fundamentos espirituales de ésta. Los estudiantes son vistos como seres esencialmente predispuestos al error y al mal, por lo que necesitan de una guía fuerte. Las semejanzas entre ellos son más importantes que las diferencias. Sin embargo, se distinguen las élites iluminadas, a las que se les debe dirigir un esfuerzo especial por su papel dirigente en la sociedad. Se identifica a la sociedad como una corporación cuya cabeza debe ser brillante y el resto debe ser operativo para las visiones de aquélla. Los maestros deben dar ejemplo de virtud superior. Se enfatiza la memoria como la principal capacidad académica.

Intelectualismo

En esta posición se busca, con base en la indagación racional, una verdad absoluta. Se busca transformar la realidad educativa y política para adecuarla a un modelo ideal de perfección. Enfatiza el valor del conocimiento en sí mismo, especialmente de la historia del pensamiento occidental, cuyos clásicos son considerados como modelos de pensamiento. El objetivo de la educación consiste en identificar, transmitir y preservar el conocimiento objetivo y válido. El propósito de la escuela es enseñar a razonar e indagar de manera racional. El estudiante está predispuesto al conocimiento. Todos son capaces de llegar a la verdad si se sigue un método preciso de desarrollo de la razón, principalmente a través de argumentos y debates. El maestro se basa en su sabiduría, la que se expresa en la claridad de sus argumentaciones y en la contundencia de sus evidencias.

Conservadurismo

Sostiene que las instituciones y los procesos actualmente existentes, que tienen tiempo de dominar, deben ser los mejores posibles, ya que han pasado la prueba del tiempo. Manifiesta un profundo respeto por las leyes existentes, así como por la estructura económica y política dominante. El conocimiento es una forma de realizar los valores dominantes. Su ideal consiste en formar un ciudadano altamente efectivo en la obediencia del orden existente. El objetivo de la educación es preservar y transmitir las reglas de comportamiento establecidas, mientras que el de la escuela consiste en promover el entendimiento y el aprecio por las instituciones, las leyes y normas morales dominantes. Para que el estudiante se convierta en un ciudadano responsable, necesita de una fuerte orientación y de una sólida instrucción. Se trata de homogenizar los grupos, así como las experiencias de aprendizaje. Debe haber igualdad de oportunidades siempre y cuando se compita con base en méritos. El maestro es visto como un experto en la transmisión de conocimientos. Se enfatiza la imitación y la modelación de valores y actitudes.

Liberalismo

Se basa en el empirismo, en métodos abiertos al escrutinio público y a la sistemática construcción o comprobación de teorías. Se considera al método científico como paradigma de práctica intelectual y social. Se enfoca al presente y futuro inmediato tratando de mejorar de manera creciente las condiciones de vida, a través de intervenciones técnicas. Se concibe que la historia representa una secuencia donde la libertad se expande, por lo que se necesita de frecuentes reformas sociales. El objetivo de la educación consiste en promover comportamientos efectivos de acción individual y social, mientras que la escuela debe proporcionar a los estudiantes la información y competencias necesarias para que aprendan de sí mismos. Los estudiantes buscan de manera natural descubrir e indagar. Están predispuestos al bien. Las diferencias y necesidades son las que marcan la naturaleza del currículo y las estrategias adecuadas. El maestro es el organizador y facilitador de las experiencias de aprendizaje. Tiende a resolver problemas prácticos de la vida cotidiana. Toma muy en cuenta aspectos afectivos y psicomotores, al mismo nivel que los cognitivos.

Liberacionismo

Esta posición busca cambiar, de forma inmediata, la sociedad existente a través de una transformación de las estructuras de manera que se permita la construcción de una sociedad más humana e igualitaria. Propone desarrollar actitudes críticas que estimulen prácticas de compromiso social, especialmente con grupos marginados. Se busca un futuro ideal que dé sentido a la acción del presente. El objetivo de la educación consiste en motivar la transformación de la sociedad hacia un modelo en donde las potencialidades humanas se emancipen más allá de lo que la actual estructura lo permite. La escuela debe ayudar a los estudiantes a reconocer la necesidad del cambio social para actuar en consecuencia. Los estudiantes son considerados como individuos cuya realización depende de su integración crítica a su comunidad, de manera que tenga una perspectiva que trascienda la enajenación dominante mediante prácticas liberadoras. El maestro es un modelo de compromiso social con los más débiles y desprotegidos; es un experto en el desarrollo de actitudes críticas.

Anarquismo

Se orienta a la abolición de las instituciones que limitan la libertad, ya que busca la plena e irrestricta expresión de la individualidad de cada persona. El conocimiento es visto como liberador; el más importante es el autoconocimiento. El conocimiento académico es tan importante como el del sentido común. La sociedad es la que debe ser la educadora, no la escuela que es intrínsecamente limitante. Los individuos no requieren de ninguna autoridad moral o científica ya que ellos mismos se autorregulan. Es muy importante desinstitucionalizar a la sociedad.

B. Holimatrices

En este anexo se presentan las Holimatrices (de holístico = totalidad) que constituyeron la última etapa del complejo proceso de construcción conceptual que se desarrolló en este estudio, pero del cual se puede reconstruir el proceso hasta llegar de nuevo a los datos originales que están presentes en las enormes bases de datos que configuraron los equipos estatales. La fuente directa de las holimatrices son las metamatrices que se encuentran en los 15 reportes estatales. Las holimatrices permiten encontrar los factores que marcan las diferencias en cuanto a gestión escolar y práctica pedagógica entre las escuelas con tendencia incremental y las de tendencia decremental.

Las verticales de las holimatrices se constituyen por aquellos factores que son aplicables a las escuelas de los tres estratos. Cada escuela es caracterizada por la calidad de la información acerca de la presencia del factor. Cuando la información tiene la naturaleza de ser evidencia triangulada (que se deriva de varias fuentes de información, se marca con una doble cruz (++), si sólo se presentan indicios desde un instrumento entonces se marca una sola cruz (+). Cuando las evidencias son fuertes (varias fuentes) acerca de la ausencia del factor o la presencia de una característica contraria se marca un doble signo negativo (--) y cuando se origina desde un solo instrumento se marca un signo negativo (-). Cuando hay información en sentido contrario (existe o no desde la perspectiva de diversos actores o instrumentos) dentro del caso, se expresa tanto un signo de cruz como uno negativo (+-). Con esta base se identifican patrones recurrentes aplicando el sistema del sentido del efecto comúnmente aplicado en meta-análisis (véase la sección de metodología) y que tiene como propósito ponderar el factor en los casos de la muestra o submuestra que se trate. Para ese efecto tanto (++) como (+), tienen el mismo valor de 1; en consecuencia tanto (--) como (-), tienen valor de (-1). El signo de (+-) así como el vacío que denota que la categoría no se derivó de ese caso (cabe aclarar que no son datos perdidos que sólo tienen sentido en estudios cuantitativos). La ponderación resulta de sumar los positivos y restar los negativos, dividido por el número de casos de la muestra o submuestra de que se trate y al final multiplicarlo por 100. El renglón de prioridad que se encuentra en la parte final es una simple jerarquización de la ponderación del factor en la muestra.

Una vez calculados los casos incrementales y decrementales en la muestra general y por estrato, se realiza un análisis de brecha entre las ponderaciones de las escuelas incrementales y las decrementales, efectuándose una suma de distancias como si se tratara de valores en una coordenada cartesiana. Se asume que la ponderación implica el poder del factor para marcar la diferencia entre ambos tipos de escuela.

GESTIÓN ESCOLAR HOLIMATRIZ PARA CASOS URBANOS INCREMENTALES

| Casos | Factores | Rango de diferencia en el segundo y tercer levantamientos de EVEP en Matemáticas (promedio=15.29) | Consejo Técnico de Zona funciona activamente en asuntos académicos | Consejo Técnico Escolar asigna importancia a temas pedagógicos | Director más preocupado por el trabajo académico | Participación de los padres de familia en las actividades de la escuela (faenas, cuotas, asistencia) | Participación activa de los docentes en decisiones acerca de la escuela | Intervención académica del supervisor en la escuela | Asignación de docentes a los grupos con criterios colegiados | Mejoramiento de la infraestructura escolar | Intervención académica de los padres de familia (apoyo a los hijos, manejo de temas pedagógicos en juntas, etc.) | Altas expectativas de estudio de alumnos y padres | Observación de la normalidad por el colectivo docente | Cordialidad, armonía y respeto entre los profesores de la escuela | Buena administración y disponibilidad del material didáctico | Importancia que dan los profesores a los concursos escolares |
|---------------|----------|---|--|--|--|--|---|---|--|--|--|---|---|---|--|--|
| AG2 | | 9.73 | + | ++ | ++ | ++ | + | - | - | + | ++ | | | + | ++ | |
| AG3 | | 9.08 | + | ++ | ++ | + | + | | - | + | + | | | + | - | |
| BC1 | | 9.31 | + | ++ | | + | ++ | + | + | + | ++ | | | + | + | |
| BC6 | | 14.23 | + | + | ++ | ++ | ++ | | + | + | + | | | | + | |
| CA1 | | 13.68 | | + | | + | | + | - | + | | | | + | | |
| CA2 | | 15 | | | | ++ | | | | | | | | + | | |
| CO4 | | 28.56 | + | ++ | + | + | ++ | + | ++ | + | + | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| CO6 | | 31.16 | + | ++ | ++ | ++ | ++ | + | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| CO7 | | 13.17 | + | ++ | + | + | ++ | + | ++ | + | + | ++ | + | ++ | + | ++ |
| HI1 | | 28.72 | | ++ | + | + | + | + | + | + | + | ++ | | ++ | + | + |
| JA2 | | 14.4 | - | + | ++ | ++ | + | - | + | + | + | | + | | | |
| ME1 | | 6.05 | + | ++ | + | + | + | + | ++ | + | | ++ | ++ | | ++ | + |
| ME3 | | 7.25 | + | ++ | + | + | ++ | + | ++ | + | + | ++ | ++ | | ++ | + |
| ME6 | | 8.84 | + | + | - | + | - | + | + | + | | + | ++ | | + | + |
| MI2 | | 32.2 | ++ | + | + | + | + | + | + | + | | | + | ++ | | |
| NA2 | | 9.64 | + | ++ | ++ | ++ | ++ | + | - | + | ++ | ++ | + | ++ | ++ | + |
| NA5 | | 10.29 | | + | + | + | + | + | + | + | - | + | + | ++ | + | + |
| NA6 | | 7.51 | -- | + | + | + | + | - | + | - | - | + | ++ | ++ | + | + |
| PU1 | | 20.44 | | - | - | + | + | + | + | + | + | | | - | ++ | + |
| PU2 | | 36.66 | - | - | ++ | + | ++ | ++ | + | ++ | + | | | + | ++ | + |
| QU1 | | Sin datos | | + | + | | | | | | | | + | + | - | |
| QU3 | | 4.75 | | + | + | + | | + | + | + | + | | + | + | | |
| TA3 | | 18.7 | + | + | + | ++ | + | ++ | | ++ | ++ | | | + | + | ++ |
| TA4 | | 16.75 | | + | + | ++ | + | ++ | | ++ | ++ | | | + | | ++ |
| TL1 | | 13.99 | + | | ++ | + | - | ++ | + | + | + | | + | + | + | + |
| TL2 | | 13.84 | + | | ++ | + | - | + | + | + | + | | + | + | + | + |
| YU2 | | 20.76 | ++ | | + | + | + | ++ | + | + | + | | | | ++ | + |
| ZA8 | | 10.63 | + | ++ | | + | ++ | - | ++ | ++ | | ++ | | + | ++ | + |
| ZA9 | | 11.88 | + | ++ | | - | + | - | + | ++ | | + | + | - | ++ | - |
| Z11 | | 10.07 | + | + | | + | - | - | - | + | | + | + | - | ++ | - |
| Ponderación % | | | 40.00 | 73.33 | 66.66 | 86.66 | 56.66 | 23.33 | 56.66 | 73.33 | 46.66 | 43.33 | 53.33 | 60.00 | 66.6 | 46.66 |
| Prioridad | | | 10 | 2 | 4 | 1 | 6 | 11 | 6 | 2 | 8 | 9 | 7 | 5 | 3 | 8 |

GESTIÓN ESCOLAR HOLIMATRIZ PARA CASOS URBANOS DECREMENTALES

| Casos | Factores | Rango de diferencia en el segundo y tercer levantamientos de EVEP en Matemáticas (promedio=-7.54) | Consejo Técnico de Zona funciona activamente en asuntos académicos | Consejo Técnico Escolar asigna importancia a temas pedagógicos | Director más preocupado por el trabajo académico | Participación de los padres de familia en las actividades de la escuela (faenas, cuotas, asistencia) | Participación activa de los docentes en decisiones acerca de la escuela | Intervención académica del supervisor en la escuela | Asignación de docentes a los grupos con criterios colegiados | Mejoramiento de la infraestructura escolar | Intervención académica de los padres de familia (apoyo a los hijos, manejo de temas pedagógicos en juntas, etc.) | Altas expectativas de estudio de alumnos y padres | Observación de la normalidad por el colectivo docente | Cordialidad, armonía y respeto entre los profesores de la escuela | Buena administración y disponibilidad del material didáctico | Importancia que dan los profesores a los concursos escolares |
|---------------|----------|---|--|--|--|--|---|---|--|--|--|---|---|---|--|--|
| AG4 | | -4.24 | - | - | + | + | + | + | + | + | | | - | - | + | |
| BC2 | | -5.52 | | | - | - | - | - | | | | + | + | - | | |
| BC3 | | -7.15 | | | | + | + | - | - | | + | ++ | - | | | |
| BC4 | | -9.62 | + | - | -- | + | + | - | - | + | | -- | - | - | | |
| CA3 | | -6.75 | | + | | + | - | | + | + | | | + | + | | |
| CA4 | | -6.38 | | - | | + | - | | - | + | | | - | + | | |
| CO8 | | -6.65 | -- | -- | -- | - | -- | -- | ++ | + | | -- | -- | -- | | -- |
| CO2 | | -5.57 | - | + | -- | + | - | - | ++ | + | + | + | + | -- | | ++ |
| CO5 | | -6.23 | + | -- | -- | - | + | + | + | + | + | ++ | + | -- | | + |
| HI2 | | -3.37 | + | - | + | - | + | ++ | | - | + | -- | | + | + | + |
| JA1 | | -5.94 | | - | - | ++ | + | - | + | + | - | | | | | |
| ME2 | | -4.84 | - | - | + | - | - | - | - | + | | ++ | - | - | + | |
| ME4 | | -4.9 | + | - | + | - | + | + | + | + | | ++ | + | + | - | |
| ME8 | | -23.92 | - | - | - | - | -- | - | + | - | | - | -- | - | + | |
| MI3 | | -8.08 | | + | + | + | + | | | + | | | | + | + | |
| NA3 | | -7.22 | - | + | - | - | - | - | - | - | | - | - | - | -- | + |
| NA4 | | -4.78 | | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | + | - | + | ++ | + | ++ | - |
| PU4 | | -4.58 | + | -- | - | + | -- | + | + | ++ | + | | | -- | ++ | + |
| PU3 | | -4.31 | - | + | + | ++ | ++ | + | + | ++ | + | | | ++ | ++ | - |
| QU2 | | -4.16 | | + | -- | | + | | | + | | | + | + | | |
| QU4 | | -5.32 | | - | -- | | + | | | + | | | + | + | | |
| TA1 | | -36.29 | + | + | + | + | + | + | + | + | + | | | + | + | + |
| TA2 | | -4.71 | - | - | - | + | + | + | | + | - | | | + | - | ++ |
| TL3 | | -2.56 | - | | | + | + | - | | + | + | | + | + | + | |
| TL4 | | -3.59 | | | - | + | + | | | + | | | - | + | + | |
| YU1 | | -6.1 | - | | - | + | -- | + | | - | -- | | | | + | + |
| ZA7 | | -11.91 | | | | + | | | | + | | - | | | - | |
| ZA10 | | -9.7 | | - | | + | - | - | | + | | | | - | - | + |
| Ponderación % | | | -3.79 | -24.13 | -27.58 | 24.13 | 17.24 | -6.89 | 0 | 62.06 | 0 | 13.79 | -.03 | 6.89 | 17.24 | 10.34 |
| Prioridad | | | 9 | 11 | 12 | 2 | 3 | 10 | 7 | 1 | 7 | 4 | 8 | 6 | 3 | 5 |

GESTIÓN ESCOLAR ANÁLISIS DE BRECHA PARA CASOS URBANOS

| Factores Tipo de escuelas | Total de casos | Consejo Técnico de Zona funciona activamente en asuntos académicos | Consejo Técnico Escolar asigna importancia a temas pedagógicos | Director más preocupado por el trabajo académico | Participación de los padres de familia en las actividades de la escuela (taenas, cuotas, asistencia) | Participación activa de los docentes en decisiones acerca de la escuela | Intervención académica del supervisor en la escuela | Asignación de docentes a los grupos con criterios colegiados | Mejoramiento de la infraestructura escolar | Intervención académica de los padres de familia (apoyo a los hijos, manejo de temas pedagógicos en juntas, etc.) | Altas expectativas de estudio de alumnos y padres | Observación de la normalidad por el colectivo docente | Cordialidad, armonía y respeto entre los profesores de la escuela | Buena administración y disponibilidad del material didáctico | Importancia que dan los profesores a los concursos escolares |
|-------------------------------------|----------------|--|--|--|--|---|---|--|--|--|---|---|---|--|--|
| Incrementales | 30 | 40.00 | 73.33 | 66.66 | 86.66 | 56.66 | 23.33 | 56.66 | 73.33 | 46.66 | 43.33 | 53.33 | 60.00 | 66.66 | 46.66 |
| Decrementales | 29 | -3.79 | -24.13 | -27.58 | 24.13 | 17.24 | -6.89 | 0 | 62.06 | 0 | 13.79 | -0.03 | 6.89 | 17.24 | 10.34 |
| Amplitud de la brecha | | 43.79 | 97.46 | 94.24 | 62.53 | 39.42 | 30.22 | 56.66 | 11.27 | 46.66 | 29.54 | 53.36 | 53.11 | 49.42 | 36.32 |
| Ponderación como factor diferencial | | 9 | 1 | 2 | 3 | 10 | 12 | 4 | 14 | 8 | 13 | 5 | 6 | 7 | 11 |

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

GESTIÓN ESCOLAR HOLIMATRIZ PARA CASOS RURALES INCREMENTALES

| Casos | Factores | Rango de diferencia en el segundo y tercer levantamientos de EPEP en Matemáticas (promedio =15.85) | Consejo Técnico de Zona funciona activamente en asuntos académicos | Consejo Técnico Escolar asigna importancia a temas pedagógicos | Director más preocupado por el trabajo académico | Participación de los padres de familia en las actividades de la escuela (faenas, cuotas, asistencia) | Participación activa de los docentes en decisiones acerca de la escuela | Intervención académica del supervisor en la escuela | Asignación de docentes a los grupos con criterios colegiados | Mejoramiento de la infraestructura escolar | Intervención académica de los padres de familia (apoyo a los hijos, manejo de temas pedagógicos en juntas, etc.) | Allas expectativas de estudio de alumnos y padres | Observación de la normatividad por el colectivo docente | Cordialidad, armonía y respeto entre los profesores de la escuela | Buena administración y disponibilidad del material didáctico | Importancia que dan los profesores a los concursos escolares |
|---------------|----------|--|--|--|--|--|---|---|--|--|--|---|---|---|--|--|
| AG5 | | 5.16 | ++ | + | + | ++ | + | + | + | ++ | | | + | + | + | |
| AG7 | | 6.04 | + | | ++ | + | + | ++ | +- | | + | | | + | - | |
| BC8 | | 8.93 | | | | | + | | | | + | | | | | |
| BC11 | | 8.83 | | - | | | | | | + | | | - | + | | |
| BC12 | | 13.58 | | | | - | | ++ | | | | + | | | | |
| CA5 | | 13.81 | + | + | + | + | | ++ | + | + | | | + | + | | |
| CA6 | | 28.98 | + | | + | + | | + | + | + | | | + | + | | |
| CO3 | | 15.37 | ++ | | ++ | ++ | ++ | ++ | | + | ++ | + | ++ | ++ | | ++ |
| HI4 | | 25.32 | | ++ | ++ | ++ | + | | + | ++ | + | ++ | + | + | ++ | + |
| HI6 | | 39.03 | | | ++ | + | + | ++ | + | ++ | + | ++ | + | ++ | ++ | + |
| JA4 | | 10 | + | | + | + | | - | | | + | | | | | |
| ME9 | | 12.47 | + | + | + | + | + | + | + | | | + | + | + | + | + |
| ME10 | | 9.42 | + | + | + | + | +- | + | - | ++ | | - | - | + | ++ | ++ |
| ME5 | | 6.86 | | + | + | - | + | | - | | | - | + | + | + | + |
| MI5 | | 22.98 | | ++ | ++ | ++ | | | | ++ | | | | + | + | |
| NA7 | | 18.38 | - | -- | - | -- | + | - | + | ++ | + | + | ++ | + | + | - |
| NA10 | | 12.82 | - | | + | | + | - | + | + | | + | + | + | ++ | +- |
| PU8 | | 26.64 | + | ++ | ++ | ++ | ++ | - | ++ | + | + | | | + | ++ | ++ |
| QU7 | | 7.46 | | + | ++ | - | + | + | | | | | + | + | | |
| QU6 | | 5.84 | | + | ++ | + | + | + | | | | | + | + | | |
| TA5 | | 23.94 | + | | | + | | ++ | | + | + | | | | | |
| TA8 | | 20.49 | + | | +- | ++ | | ++ | | + | ++ | | | | | |
| TL5 | | 20.66 | | | - | | + | + | + | | ++ | | | + | + | + |
| TL6 | | Sin datos | + | | - | + | + | + | + | + | | | + | + | + | + |
| YU3 | | 13.78 | | | ++ | ++ | + | ++ | + | + | ++ | | | | ++ | + |
| YU6 | | 13.81 | | | - | + | + | + | + | | ++ | | | | + | + |
| ZA5 | | 28.08 | | + | | + | + | - | | + | | + | | + | + | + |
| ZA6 | | 25.14 | | - | | + | ++ | - | | + | | ++ | - | - | + | - |
| Ponderación % | | | 35.7 | 28.57 | 46.42 | 60.71 | 67.85 | 39.28 | 35.71 | 85.71 | 42.85 | 25.00 | 39.28 | 71.42 | 53.57 | 32.14 |
| Prioridad | | | 9 | 11 | 6 | 4 | 3 | 8 | 9 | 1 | 7 | 12 | 8 | 2 | 5 | 10 |

GESTIÓN ESCOLAR HOLIMATRIZ PARA CASOS RURALES DECREMENTALES

| Casos | Factores | Rango de diferencia en el segundo y tercer levantamientos de EVEP en Matemáticas (promedio=-11.32) | Consejo Técnico de Zona funciona activamente en asuntos académicos | Consejo Técnico Escolar asigna importancia a temas pedagógicos | Director más preocupado por el trabajo académico | Participación de los padres de familia en las actividades de la escuela (faenas, cuotas, asistencia) | Participación activa de los docentes en decisiones acerca de la escuela | Intervención académica del supervisor en la escuela | Asignación de docentes a los grupos con criterios colegiados | Mejoramiento de la infraestructura escolar | Intervención académica de los padres de familia (apoyo a los hijos, manejo de temas pedagógicos en juntas, etc.) | Altas expectativas de estudio de alumnos y padres | Observación de la normalidad por el colectivo docente | Cordialidad, armonía y respeto entre los profesores de la escuela | Buena administración y disponibilidad del material didáctico | Importancia que dan los profesores a los concursos escolares |
|---------------|----------|--|--|--|--|--|---|---|--|--|--|---|---|---|--|--|
| AG6 | | -9.49 | + | + | + | + | + | - | ++ | + | | - | + | - | | |
| AG8 | | -4.89 | | - | + | ++ | + | + | + | + | | + | + | - | | |
| BC9 | | -5.44 | | + | - | - | + | + | + | | | | | - | | |
| BC7 | | -5.18 | - | - | - | - | + | | + | ++ | - | - | - | | + | |
| CA7 | | -21.86 | | | | + | | -- | | + | | | | | | |
| CO1 | | -12.35 | | | - | + | + | + | + | + | + | + | + | ++ | + | + |
| HI3 | | -9.06 | | - | - | + | - | ++ | - | + | | - | | + | + | + |
| HI5 | | -8.01 | | - | -- | -- | + | + | + | + | | - | | -- | -- | ++ |
| JA3 | | -17.3 | + | | + | - | + | - | - | + | | | | | | |
| ME12 | | -11.75 | | - | + | + | - | | | + | | + | - | + | + | + |
| ME7 | | -9 | | - | - | - | + | + | + | + | | -- | + | + | + | + |
| MI6 | | -16.39 | | - | - | - | - | | | - | | | | - | - | |
| NA8 | | -9.16 | - | | + | - | -- | | -- | + | - | + | + | + | - | |
| NA9 | | -15.22 | | | - | + | -- | | - | -- | + | ++ | + | - | + | ++ |
| NA11 | | -11.7 | | | - | -- | + | -- | - | - | - | - | -- | - | - | - |
| PU7 | | -18.46 | + | | - | ++ | ++ | + | + | + | + | | | ++ | ++ | ++ |
| QU8 | | -9.44 | | + | - | + | | | | + | | | | + | | |
| QU5 | | -11.42 | | - | + | + | + | | | + | | | | + | | |
| TA7 | | -21.09 | - | | | + | + | + | | + | + | | | | | |
| TA6 | | -18.62 | + | | - | + | | | | + | + | | | | | |
| TL7 | | -7.9 | | | - | + | + | + | + | + | | | + | + | + | + |
| TL8 | | -8.55 | | | + | + | - | - | + | + | | | - | + | + | + |
| YU4 | | -5.98 | - | | - | | + | + | + | ++ | + | | | | - | + |
| YU5 | | -6.97 | - | | - | | - | ++ | + | + | - | | | | - | + |
| ZA1 | | -10.33 | + | | | + | + | + | + | - | | + | - | | - | - |
| ZA3 | | -11.08 | + | - | - | + | + | - | - | ++ | | + | - | + | - | |
| ZA2 | | -9.15 | - | + | - | - | - | - | - | - | | + | - | - | - | |
| Ponderación % | | | 0 | -22.22 | -48.14 | 22.22 | 3.70 | 18.51 | -11.11 | 44.44 | 14.81 | 3.70 | -18.51 | 14.81 | -18.51 | 22.22 |
| Prioridad | | | | 8 | 9 | 2 | 5 | 3 | 6 | 1 | 4 | 5 | 7 | 4 | 7 | 2 |

GESTIÓN ESCOLAR ANÁLISIS DE BRECHA PARA CASOS RURALES

| Factores Tipo de escuelas | Total de casos | Consejo Técnico de Zona funciona activamente en asuntos académicos | Consejo Técnico Escolar asigna importancia a temas pedagógicos | Director más preocupado por el trabajo académico | Participación de los padres de familia en las actividades de la escuela (faenas, cuotas, asistencia) | Participación activa de los docentes en decisiones acerca de la escuela | Intervención académica del supervisor en la escuela | Asignación de docentes a los grupos con criterios colegiados | Mejoramiento de la infraestructura escolar | Intervención académica de los padres de familia (apoyo a los hijos, manejo de temas pedagógicos en juntas, etc.) | Altas expectativas de estudio de alumnos y padres | Observación de la normalidad por el colectivo docente | Cordialidad, armonía y respeto entre los profesores de la escuela | Buena administración y disponibilidad del material didáctico | Importancia que dan los profesores a los concursos escolares |
|-------------------------------------|----------------|--|--|--|--|---|---|--|--|--|---|---|---|--|--|
| Incrementales | 28 | 35.7 | 28.57 | 46.42 | 60.71 | 67.85 | 39.28 | 35.71 | 85.71 | 42.85 | 25.00 | 39.28 | 71.42 | 53.57 | 32.14 |
| Decrementales | 27 | 0 | -22.22 | -48.14 | 22.22 | 3.70 | 18.51 | -11.11 | 44.44 | 14.81 | 3.70 | -18.51 | 14.81 | -18.51 | 22.22 |
| Amplitud de la brecha | | 35.7 | 50.79 | 94.56 | 38.49 | 64.15 | 20.77 | 46.82 | 41.27 | 28.04 | 21.3 | 57.79 | 56.61 | 72.08 | 9.92 |
| Ponderación como factor diferencial | | 10 | 6 | 1 | 9 | 3 | 13 | 7 | 8 | 11 | 12 | 4 | 5 | 2 | 14 |

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

GESTIÓN ESCOLAR HOLIMATRIZ PARA CASOS INDÍGENAS INCREMENTALES

| Factores Casos | Rango de diferencia en el segundo y tercer levantamientos de EVEP en Matemáticas (promedio=12.95) | Consejo Técnico de Zona funciona activamente en asuntos académicos | Consejo Técnico Escolar asigna importancia a temas pedagógicos | Director más preocupado por el trabajo académico | Participación de los padres de familia en las actividades de la escuela (taenas, cuotas, asistencia) | Participación activa de los docentes en decisiones acerca de la escuela | Intervención académica del supervisor en la escuela | Asignación de docentes a los grupos con criterios colegiados | Mejoramiento de la infraestructura escolar | Intervención académica de los padres de familia (apoyo a los hijos, manejo de temas pedagógicos en juntas, etc.) | Altas expectativas de estudio de alumnos y padres | Observación de la normalidad por el colectivo docente | Cordialidad, armonía y respeto entre los profesores de la escuela | Buena administración y disponibilidad del material didáctico | Importancia que dan los profesores a los concursos escolares |
|-------------------|---|--|--|--|--|---|---|--|--|--|---|---|---|--|--|
| CA9 | 14.98 | + | ++ | + - | ++ | + | | + | + | | | + | + | | |
| HI8 | 16.63 | | ++ | - | + | - | - | | - | + | + | | - | - | + |
| JA8 | 5.45 | +- | - | + | + | + | + | | + | + | | | | | |
| MI12 | 9.98 | | + | + | + | | | | + | | | | + | + | |
| PU5 | 17.39 | | ++ | + | | + | ++ | ++ | + | + | | | - | ++ | + |
| YU9 | 12.69 | + | | ++ | + | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | | | + | ++ | + |
| YU10 | 13.49 | + | | + | | + | + | +- | + | + | | | | + | + |
| Ponderación % | | 42.85 | 42.85 | 71.42 | 71.42 | 57.14 | 42.85 | 42.85 | 71.42 | 71.42 | 14.28 | 14.28 | 14.28 | 42.85 | 57.14 |
| Prioridad | | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 |

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

GESTIÓN ESCOLAR HOLIMATRIZ PARA CASOS INDÍGENAS DECREMENTALES

| Factores Casos | Rango de diferencia en el segundo y tercer levantamientos de EVEP en Matemáticas (promedio=-13.22) | Consejo Técnico de Zona funciona activamente en asuntos académicos | Consejo Técnico Escolar asigna importancia a temas pedagógicos | Director más preocupado por el trabajo académico | Participación de los padres de familia en las actividades de la escuela (taenas, cuotas, asistencia) | Participación activa de los docentes en decisiones acerca de la escuela | Intervención académica del supervisor en la escuela | Asignación de docentes a los grupos con criterios colegiados | Mejoramiento de la infraestructura escolar | Intervención académica de los padres de familia (apoyo a los hijos, manejo de temas pedagógicos en juntas, etc.) | Altas expectativas de estudio de alumnos y padres | Observación de la normatividad por el colectivo docente | Cordialidad, armonía y respeto entre los profesores de la escuela | Buena administración y disponibilidad del material didáctico | Importancia que dan los profesores a los concursos escolares |
|-------------------|--|--|--|--|--|---|---|--|--|--|---|---|---|--|--|
| CA8 | -20.02 | | + | | +- | + | ++ | +- | + | | | +- | + | | |
| HI7 | -4.64 | | | + | + | + | + | | + | + | +- | | + | +- | + |
| JA6 | -19.17 | + | - | +- | - | + | + | + | + | | | | | | |
| JA7 | -9.6 | + | - | +- | +- | + | + | + | + | | | | | | |
| PU6 | -10.05 | + | ++ | +- | + | ++ | + | - | + | + | | | ++ | ++ | -- |
| YU7 | -13.51 | + | | - | | - | - | | +- | | | | | | + |
| YU8 | -15.58 | + | | + | | + | + | + | + | +- | | | | + | + |
| Ponderación % | | 71.42 | 0 | 14.28 | 14.28 | 71.42 | 71.42 | 28.57 | 85.71 | 28.57 | 0 | 0 | 42.85 | 28.57 | 28.57 |
| Prioridad | | 2 | No aplica | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | No aplica | No aplica | 3 | 4 | 4 |

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

GESTIÓN ESCOLAR ANÁLISIS DE BRECHA PARA CASOS INDÍGENAS

| Factores Tipo de escuelas | Total de casos | Consejo Técnico de Zona funciona activamente en asuntos académicos | Consejo Técnico Escolar asigna importancia a temas pedagógicos | Director más preocupado por el trabajo académico | Participación de los padres de familia en las actividades de la escuela (faenas, cuotas, asistencia) | Participación activa de los docentes en decisiones acerca de la escuela | Intervención académica del supervisor en la escuela | Asignación de docentes a los grupos con criterios colegiados | Mejoramiento de la infraestructura escolar | Intervención académica de los padres de familia (apoyo a los hijos, manejo de temas pedagógicos en juntas, etc.) | Altas expectativas de estudio de alumnos y padres | Observación de la normatividad por el colectivo docente | Cordialidad, armonía y respeto entre los profesores de la escuela | Buena administración y disponibilidad del material didáctico | Importancia que dan los profesores a los concursos escolares |
|-------------------------------------|----------------|--|--|--|--|---|---|--|--|--|---|---|---|--|--|
| Incrementales | 7 | 42.85 | 42.85 | 71.42 | 71.42 | 57.14 | 42.85 | 42.85 | 71.42 | 71.42 | 14.28 | 14.28 | 14.28 | 42.85 | 57.14 |
| Decrementales | 7 | 71.42 | 0 | 14.28 | 14.28 | 71.42 | 71.42 | 28.57 | 85.71 | 28.57 | 0 | 0 | 42.85 | 28.57 | 28.57 |
| Amplitud de la brecha | | -28.57 | 42.85 | 57.14 | 57.14 | -14.28 | -28.57 | 14.28 | -14.29 | 42.85 | 14.28 | 14.28 | -28.57 | 14.28 | 28.57 |
| Ponderación como factor diferencial | | No aplica | 2 | 1 | 1 | No aplica | No aplica | 4 | No aplica | 2 | 4 | 4 | No aplica | 4 | 3 |

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

GESTIÓN ESCOLAR HOLIMATRIZ SINTÉTICA

| Factores Tipo de escuelas | Tipo de casos | Consejo Técnico de Zona funciona activamente en asuntos académicos | Consejo Técnico Escolar asigna importancia a temas pedagógicos | Director más preocupado por el trabajo académico | Participación de los padres de familia en las actividades de la escuela (faenas, cuotas, asistencia) | Participación activa de los docentes en decisiones acerca de la escuela | Intervención académica del supervisor en la escuela | Asignación de docentes a los grupos con criterios colegiados | Mejoramiento de la infraestructura escolar | Intervención académica de los padres de familia (apoyo a los hijos, manejo de temas pedagógicos en juntas, etc.) | Altas expectativas de estudio de alumnos y padres | Observación de la normalidad por el colectivo docente | Cordialidad, armonía y respeto entre los profesores de la escuela | Buena administración y disponibilidad del material didáctico | Importancia que dan los profesores a los concursos escolares |
|------------------------------|----------------|--|--|--|--|---|---|--|--|--|---|---|---|--|--|
| Incrementales 65 | Urbanas 30 | 12 | 22 | 20 | 26 | 17 | 7 | 17 | 22 | 14 | 13 | 16 | 18 | 20 | 14 |
| | Rurales 28 | 10 | 8 | 13 | 17 | 19 | 11 | 10 | 24 | 12 | 7 | 11 | 20 | 15 | 9 |
| | Indígenas 7 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| | Total | 25 | 33 | 38 | 48 | 40 | 21 | 30 | 51 | 31 | 21 | 28 | 39 | 38 | 27 |
| | Ponderación % | 38.46 | 50.76 | 58.46 | 73.84 | 61.53 | 32.30 | 46.15 | 78.46 | 47.69 | 32.30 | 43.07 | 60.00 | 58.46 | 41.53 |
| Decrementales 63 | Urbanas 29 | -4 | -7 | -8 | 7 | 5 | -2 | 0 | 18 | 0 | 4 | -1 | 2 | 5 | 3 |
| | Rurales 27 | 0 | -6 | -13 | 6 | 1 | 5 | -3 | 12 | -4 | 1 | -5 | 4 | -5 | 6 |
| | Indígenas 7 | 5 | 0 | -1 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 0 | 0 | 3 | 2 | 2 |
| | Total | 1 | -13 | -20 | 14 | 11 | 8 | -1 | 35 | -2 | 5 | -6 | 9 | 2 | 11 |
| | Ponderación % | 1.58 | -20.63 | -31.74 | 22.22 | 17.46 | 12.69 | -1.58 | 55.55 | -3.17 | 7.93 | -9.52 | 14.28 | 3.17 | 17.46 |
| Brecha | 36.88 | 71.39 | 90.20 | 51.62 | 44.07 | 19.61 | 47.73 | 22.91 | 50.86 | 24.37 | 52.59 | 45.72 | 55.29 | 24.07 | |
| Prioridad | 10 | 2 | 1 | 5 | 9 | 14 | 7 | 13 | 6 | 11 | 4 | 8 | 3 | 12 | |

PRÁCTICA PEDAGÓGICA HOLIMATRIZ PARA CASOS URBANOS INCREMENTALES

| Factores Casos | Presencia de planeación | Planeación colegiada | Español y Matemáticas como asignaturas prioritarias | Organización en equipos | Actividad con participación de alumnos | Uso del libro de texto | Uso de material didáctico | Atención a alumnos con atraso académico | Evaluación considerando varios aspectos | Apoyo académico de padres de familia | Vinculación escuela-comunidad | Obtención de primeros lugares en concursos académicos | Actitud favorable acerca de la actualización docente |
|-------------------|-------------------------|----------------------|---|-------------------------|--|------------------------|---------------------------|---|---|--------------------------------------|-------------------------------|---|--|
| AG2 | + | | + | - | + | + | + | + | + | + | | + | + |
| AG3 | + | | + | + | + | | + | + | + | + | | | + |
| BC1 | + | | | | + | | | | + | | | | + |
| BC6 | + | | + | | + | | | | + | | | | + |
| CA1 | + | + | | + | | + | + | + | + | + | | | + |
| CA2 | + | + | | + | | + | + | + | + | | | | + |
| CO4 | + | | + | + | + | + | + | | + | | + | | + |
| CO6 | + | | + | + | + | + | + | + | + | | | ++ | + |
| CO7 | + | | + | + | + | + | + | | + | + | + | | + |
| HI1 | + | | ++ | ++ | + | + | + | + | ++ | + | | | ++ |
| JA2 | + | | + | + | | + | | | + | + | + | + | + |
| ME1 | + | | + | | | ++ | + | + | + | + | - | | + |
| ME3 | - | | + | | | ++ | + | + | + | + | + | | + |
| ME6 | + | | + | | | ++ | + | + | + | ++ | + | | + |
| MI2 | + | | + | - | | ++ | + | | | | | | - |
| NA2 | + | | + | + | | ++ | ++ | | + | | | | ++ |
| NA5 | + | | + | + | | ++ | ++ | | + | | | | + |
| NA6 | + | | + | + | | ++ | + | | - | | | | ++ |
| PU1 | + | | + | | + | + | + | | + | | | | + |
| PU2 | | | + | | ++ | + | + | | + | | | | + |
| QU1 | + | | + | + | + | ++ | + | + | + | + | | | |
| QU3 | + | | + | + | + | + | + | + | + | + | | | |
| TA3 | + | | + | | | | | + | + | | | + | + |
| TA4 | | | + | + | | + | | + | + | | - | + | + |
| TL1 | + | ++ | + | + | + | + | + | + | + | + | | + | |
| TL2 | + | ++ | + | + | + | + | + | + | + | + | | + | |
| YU2 | + | | | + | | + | | + | | | + | | |
| ZA8 | + | | - | + | | + | ++ | | + | | | | + |
| ZA9 | + | | - | | | | ++ | | + | | | + | + |
| Z11 | + | | | | | | + | | - | | | | |
| Ponderación % | 86.66 | 13.33 | 70.00 | 53.33 | 46.66 | 80.00 | 80.00 | 50.00 | 80.00 | 43.33 | 13.33 | 26.66 | 73.33 |
| Prioridad | 1 | 10 | 4 | 5 | 7 | 2 | 2 | 6 | 2 | 8 | 10 | 9 | 3 |

PRÁCTICA PEDAGÓGICA HOLIMATRIZ PARA CASOS URBANOS DECREMENTALES

| Factores Casos | Presencia de planeación | Planeación colegiada | Español y Matemáticas como asignaturas prioritarias | Organización en equipos | Actividad con participación de alumnos | Uso del libro de texto | Uso de material didáctico | Atención a alumnos con atraso académico | Evaluación considerando varios aspectos | Apoyo académico de padres de familia | Vinculación escuela-comunidad | Obtención de primeros lugares en concursos académicos | Actitud favorable acerca de la actualización docente |
|-------------------|-------------------------|----------------------|---|-------------------------|--|------------------------|---------------------------|---|---|--------------------------------------|-------------------------------|---|--|
| AG1 | + | | + | + | - | + | + | + | + | | | | + |
| AG4 | + | | + | - | + | | + | + | + | | | + | + |
| BC2 | + | | | | + | | | | | | | | |
| BC3 | | | + | | | + | | | + | | | | |
| BC4 | + | | | | + | | | | + | + | | | + |
| CA3 | + | | | | | + | + | - | + | + | | | + |
| CA4 | + | | | | | + | + | - | + | | | | + |
| CO8 | + | | + | + | + | + | + | + | + | | | | + |
| CO2 | + | | + | + | + | + | + | + | + | + | | | - |
| CO5 | + | | + | + | + | + | ++ | + | + | | + | | + |
| HI2 | - | | + | + | - | + | - | - | + | - | - | | + |
| JA1 | | | + | + | + | + | - | | + | + | + | - | + |
| ME2 | + | | + | | | - | + | + | + | - | + | | + |
| ME4 | + | | + | | | + | - | + | + | + | + | | + |
| ME8 | + | | + | | | + | + | + | + | - | - | | + |
| MI3 | + | + | | | + | | + | | + | | | | |
| NA3 | + | | + | + | | + | - | | - | | | | |
| NA4 | + | | + | + | | + | ++ | | + | | | | + |
| PU4 | + | | + | | + | + | + | | + | | | | + |
| PU3 | + | | + | | + | + | + | | + | | | | ++ |
| QU2 | + | | + | + | | + | + | + | + | + | | | |
| QU4 | + | | + | - | + | ++ | - | + | | ++ | | | |
| TA1 | + | + | + | + | | + | + | + | + | | + | + | + |
| TA2 | + | | + | + | | ++ | | | + | | + | - | + |
| TL3 | + | + | + | | + | + | + | + | + | + | | - | |
| TL4 | + | ++ | + | | + | + | + | - | + | + | | - | |
| YU1 | + | | | + | | + | + | + | | | + | | |
| ZA7 | + | | + | + | | | - | | + | | | | - |
| ZA10 | + | | + | | | | - | | - | | | | |
| Ponderación % | 86.20 | 13.79 | 79.31 | 31.03 | 37.93 | 72.41 | 37.93 | 62.06 | 75.86 | 20.68 | 17.24 | -6.89 | 51.72 |
| Prioridad | 1 | 11 | 2 | 8 | 7 | 4 | 7 | 5 | 3 | 9 | 10 | 12 | 6 |

PRÁCTICA PEDAGÓGICA ANÁLISIS DE BRECHA PARA CASOS URBANOS

| Factores Tipo de escuelas | Presencia de planeación | Planeación colegiada | Español y Matemáticas como asignaturas prioritarias | Organización en equipos | Actividad con participación de alumnos | Uso del libro de texto | Uso de material didáctico | Atención a alumnos con atraso académico | Evaluación considerando varios aspectos | Apoyo académico de padres de familia | Vinculación escuela-comunidad | Obtención de primeros lugares en concursos académicos | Actitud favorable acerca de la actualización docente |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------------|---|-------------------------|--|------------------------|---------------------------|---|---|--------------------------------------|-------------------------------|---|--|
| Incrementales | 86.66 | 13.33 | 70.00 | 53.33 | 46.66 | 80.00 | 80.00 | 50.00 | 80.00 | 43.33 | 13.33 | 26.66 | 73.33 |
| Decrementales | 86.20 | 13.79 | 79.31 | 31.03 | 37.93 | 72.41 | 37.93 | 62.06 | 75.86 | 20.68 | 17.24 | -6.89 | 51.72 |
| Amplitud de la brecha | 0.46 | No aplica | No aplica | 22.30 | 8.73 | 7.59 | 42.07 | No aplica | 4.14 | 22.65 | No aplica | 33.55 | 21.61 |
| Ponderación como factor diferencial | 9 | | | 4 | 6 | 7 | 1 | | 8 | 3 | | 2 | 5 |

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

PRÁCTICA PEDAGÓGICA HOLIMATRIZ PARA CASOS RURALES INCREMENTALES

| Casos | Factores | Presencia de planeación | Planeación colegiada | Español y Matemáticas como asignaturas prioritarias | Organización en equipos | Actividades con participación de alumnos | Uso del libro de texto | Uso de material didáctico | Atención a alumnos con atraso académico | Evaluación considerando varios aspectos | Apoyo académico de padres de familia | Vinculación escuela-comunidad | Obtención de primeros lugares en concursos académicos | Actitud favorable acerca de la actualización docente |
|---------------|----------|-------------------------|----------------------|---|-------------------------|--|------------------------|---------------------------|---|---|--------------------------------------|-------------------------------|---|--|
| AG5 | - | | + | - | - | + | | | + | + | | + | + | |
| AG7 | - | | + | + | + | + | + | + | + | + | | | + | |
| BC8 | + | | + | | + | + | | | | | | | + | |
| BC11 | | | + | | | + | + | | | | | | | |
| BC12 | + | | + | | + | + | | | | | | | + | |
| CA5 | + | | | | | + | + | + | + | + | - | | + | |
| CA6 | + | | | | | + | + | + | + | + | + | | + | |
| CO3 | + | | + | + | + | + | + | + | + | + | - | + | + | |
| HI4 | - | | ++ | - | - | + | + | + | + | + | + | + | + | |
| HI6 | - | | + | - | + | - | + | + | + | + | + | + | + | |
| JA4 | + | | + | + | | + | - | - | + | + | | + | + | |
| ME9 | + | | + | | | - | + | + | + | + | + | | ++ | |
| ME10 | + | | + | | | ++ | + | + | + | + | + | + | ++ | |
| ME5 | + | | + | | | ++ | + | | + | + | + | - | + | |
| MI5 | + | ++ | + | + | | | | | | | + | - | ++ | |
| NA7 | + | | + | + | | + | + | | + | + | | | ++ | |
| NA10 | + | | + | + | | + | ++ | | + | + | | | + | |
| PU8 | + | | + | | + | + | + | | + | + | | | + | |
| QU7 | + | | + | - | | ++ | + | + | + | + | + | | | |
| QU6 | + | | + | + | | ++ | + | + | + | + | ++ | | | |
| TA5 | + | | + | + | | + | - | + | + | + | | + | - | + |
| TA8 | | | + | - | | ++ | + | + | + | + | | + | - | + |
| TL5 | + | ++ | + | | + | + | + | + | + | + | + | | + | |
| TL6 | + | + | + | | + | + | | - | + | + | | | - | |
| YU3 | + | | | | | + | + | + | + | | | + | | |
| YU6 | + | | | + | | + | + | + | + | | | + | | |
| ZA5 | + | | + | | | + | + | | + | + | | | | |
| ZA6 | | | - | - | | + | + | | - | | | | + | + |
| Ponderación % | | 60.71 | 10.71 | 78.57 | 10.71 | 21.42 | 82.14 | 67.85 | 46.42 | 71.42 | 35.71 | 32.14 | 0 | 71.42 |
| Prioridad | | 5 | 9 | 2 | 9 | 10 | 1 | 4 | 6 | 3 | 7 | 8 | No aplica | 3 |

PRÁCTICA PEDAGÓGICA HOLIMATRIZ PARA CASOS RURALES DECREMENTALES

| Factores Casos | Presencia de planeación | Planeación colegiada | Español y Matemáticas como asignaturas prioritarias | Organización en equipos | Actividad con participación de alumnos | Uso del libro de texto | Uso de material didáctico | Atención a alumnos con atraso académico | Evaluación considerando varios aspectos | Apoyo académico de padres de familia | Vinculación escuela-comunidad | Obtención de primeros lugares en concursos académicos | Actitud favorable acerca de la actualización docente |
|-------------------|-------------------------|----------------------|---|-------------------------|--|------------------------|---------------------------|---|---|--------------------------------------|-------------------------------|---|--|
| AG6 | + | | + | + | + | + | + | + | + | | | | + |
| AG8 | + | | + | - | - | + | + | + | + | | | | + |
| BC9 | | | + | | | + | | | | | | | + |
| BC7 | - | | | | | | | | + | | | | - |
| CA7 | - | | | | | + | + | - | + | + | | | + |
| CO1 | + | | + | | | + | + | + | + | + | | | + |
| HI3 | | | + | + | + | + | ++ | + | + | + | ++ | | + |
| HI5 | - | | + | - | | - | + | + | - | + | - | | + |
| JA3 | + | | + | | | + | ++ | + | + | | | | + |
| ME7 | + | | + | | | + | - | - | + | - | - | | + |
| ME12 | + | | + | | | - | + | | + | | + | | + |
| MI6 | + | - | | - | - | | + | | | | | | |
| NA8 | + | | + | + | | + | ++ | | + | | | | + |
| NA9 | + | | + | + | | - | + | | + | | | | + |
| NA11 | + | | + | - | | - | - | | | | | | + |
| PU7 | + | | + | | ++ | + | ++ | | + | | | | ++ |
| QU5 | + | | + | + | + | + | + | + | + | + | | | |
| QU8 | - | - | + | | | | - | - | - | + | | | |
| TA6 | - | | + | + | | + | | + | + | | + | - | + |
| TA7 | | | + | - | | + | + | + | + | | + | - | + |
| TL7 | + | + | + | | + | ++ | + | + | + | + | | - | |
| TL8 | - | - | + | - | + | ++ | | - | + | - | | - | |
| YU4 | + | | | + | | + | + | + | | | + | | |
| YU5 | + | | | | | + | + | + | | | + | | |
| ZA1 | | | + | + | | ++ | - | | + | | | | - |
| ZA2 | | | + | - | | ++ | - | | + | | | | + |
| ZA3 | - | | + | | | | - | | - | | | | + |
| Ponderación % | 29.62 | -7.40 | 81.48 | 3.70 | 14.81 | 55.55 | 40.74 | 29.62 | 59.25 | 18.51 | 14.81 | 14.81 | 59.25 |
| Prioridad | 5 | No aplica | 1 | 8 | 7 | 3 | 4 | 5 | 2 | 6 | 7 | 7 | 2 |

PRÁCTICA PEDAGÓGICA ANÁLISIS DE BRECHA PARA CASOS RURALES

| Factores Tipo de escuelas | Presencia de planeación | Planeación colegiada | Español y Matemáticas como asignaturas prioritarias | Organización en equipos | Actividad con participación de alumnos | Uso del libro de texto | Uso de material didáctico | Atención a alumnos con atraso académico | Evaluación considerando varios aspectos | Apoyo académico de padres de familia | Vinculación escuela-comunidad | Obtención de primeros lugares en concursos académicos | Actitud favorable acerca de la actualización docente |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------------|---|-------------------------|--|------------------------|---------------------------|---|---|--------------------------------------|-------------------------------|---|--|
| Incrementales | 60.71 | 10.71 | 78.57 | 10.71 | 21.42 | 82.14 | 67.85 | 46.42 | 71.42 | 35.71 | 32.14 | 0 | 71.42 |
| Decrementales | 29.62 | -7.40 | 81.48 | 3.70 | 14.81 | 55.55 | 40.74 | 29.62 | 59.25 | 18.51 | 14.81 | 14.81 | 59.25 |
| Amplitud de la brecha | 31.09 | 18.11 | No aplica | 7.01 | 6.61 | 26.59 | 27.11 | 16.80 | 12.17 | 17.20 | 17.33 | No aplica | 12.17 |
| Ponderación como factor diferencial | 1 | 4 | | 9 | 10 | 3 | 2 | 7 | 8 | 6 | 5 | | 8 |

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

PRÁCTICA PEDAGÓGICA HOLIMATRIZ PARA CASOS INDÍGENAS INCREMENTALES

| Factores Casos | Presencia de planeación | Planeación colegiada | Español y Matemáticas como asignaturas prioritarias | Organización en equipos | Actividad con participación de alumnos | Uso del libro de texto | Uso de material didáctico | Atención a alumnos con atraso académico | Evaluación considerando varios aspectos | Apoyo académico de padres de familia | Vinculación escuela-comunidad | Obtención de primeros lugares en concursos académicos | Actitud favorable acerca de la actualización docente |
|-------------------|-------------------------|----------------------|---|-------------------------|--|------------------------|---------------------------|---|---|--------------------------------------|-------------------------------|---|--|
| CA9 | + | | | | | + | + | + | + | + | | | + |
| HI8 | - | | + | - | - | - | ++ | + | | + | ++ | | + |
| JA8 | + | | + | + | + | + | | + | + | | + | | + |
| MI12 | + | | | | - | + | + | | | | + | - | + |
| PU5 | + | | + | | + | + | | | + | | | | ++ |
| YU9 | + | | | - | | + | + | + | | | + | | |
| YU10 | + | | | | | + | + | + | | | + | | |
| Ponderación % | 71.42 | 0 | 42.85 | -14.28 | 0 | 71.42 | 71.42 | 71.42 | 42.85 | 28.57 | 71.42 | -14.28 | 71.42 |
| Prioridad | 2 | No aplica | 2 | No aplica | No aplica | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | No aplica | 1 |

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

PRÁCTICA PEDAGÓGICA PARA CASOS INDÍGENAS DECREMENTALES

| Casos \ Factores | Presencia de planeación | Planeación colegiada | Español y Matemáticas como asignaturas prioritarias | Organización en equipos | Actividad con participación de alumnos | Uso del libro de texto | Uso de material didáctico | Atención a alumnos con atraso académico | Evaluación considerando varios aspectos | Apoyo académico de padres de familia | Vinculación escuela-comunidad | Obtención de primeros lugares en concursos académicos | Actitud favorable acerca de la actualización docente |
|------------------|-------------------------|----------------------|---|-------------------------|--|------------------------|---------------------------|---|---|--------------------------------------|-------------------------------|---|--|
| CA8 | + | | | | | + | + | - | + | | | | + |
| HI7 | + | | + | + | - | + | - | ++ | ++ | + | ++ | ++ | + |
| JA6 | + | | | | | | ++ | + | | | + | + | + |
| JA7 | + | | + | | | | | + | + | + | + | | + |
| PU6 | + | | + | | + | + | ++ | | + | | | | ++ |
| YU7 | + | | | | | + | + | + | | | + | | |
| YU8 | + | | | + | | + | + | + | | | + | | |
| Ponderación % | 100 | 0 | 42.85 | 28.57 | 0 | 71.42 | 57.14 | 57.14 | 71.42 | 28.57 | 71.42 | 28.57 | 71.42 |
| Prioridad | 1 | No aplica | 4 | 5 | No aplica | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 |

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

PRÁCTICA PEDAGÓGICA ANÁLISIS DE BRECHA PARA CASOS INDÍGENAS

| Factores Tipo de escuelas | Presencia de planeación | Planeación colegiada | Español y Matemáticas como asignaturas prioritarias | Organización en equipos | Actividad con participación de alumnos | Uso del libro de texto | Uso de material didáctico | Atención a alumnos con atraso académico | Evaluación considerando varios aspectos | Apoyo académico de padres de familia | Vinculación escuela-comunidad | Obtención de primeros lugares en concursos académicos | Actitud favorable acerca de la actualización docente |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------------|---|-------------------------|--|------------------------|---------------------------|---|---|--------------------------------------|-------------------------------|---|--|
| Incrementales | 71.42 | 0 | 42.85 | -14.28 | 0 | 71.42 | 71.42 | 71.42 | 42.85 | 28.57 | 71.42 | -14.28 | 71.42 |
| Decrementales | 100 | 0 | 42.85 | 28.57 | 0 | 71.42 | 57.14 | 57.14 | 71.42 | 28.57 | 71.42 | 28.57 | 71.42 |
| Amplitud de la brecha | No aplica | No aplica | No aplica | No aplica | No aplica | No aplica | 14.28 | 14.28 | No aplica | No aplica | No aplica | No aplica | No aplica |
| Ponderación como factor diferencial | No aplica | No aplica | No aplica | No aplica | No aplica | No aplica | 1 | 1 | No aplica | No aplica | No aplica | No aplica | No aplica |

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

PRÁCTICA PEDAGÓGICA HOLIMATRIZ SINTÉTICA

| Factores | | Presencia de planeación | Planeación colegiada | Español y Matemáticas como asignaturas prioritarias | Organización en equipos | Actividad con participación de alumnos | Uso del libro de texto | Uso de material didáctico | Atención a alumnos con atraso académico | Evaluación considerando varios aspectos | Apoyo académico de padres de familia | Vinculación escuela-comunidad | Obtención de primeros lugares en concursos académicos | Actitud favorable acerca de la actualización docente |
|---------------------|---------------|-------------------------|----------------------|---|-------------------------|--|------------------------|---------------------------|---|---|--------------------------------------|-------------------------------|---|--|
| Tipo de escuelas | | | | | | | | | | | | | | |
| Incrementales 65 | Urbanas | 26 | 4 | 21 | 16 | 14 | 24 | 24 | 15 | 24 | 13 | 4 | 8 | 22 |
| | Rurales | 17 | 3 | 22 | 3 | 6 | 23 | 19 | 13 | 20 | 10 | 9 | 0 | 20 |
| | Indígenas | 5 | 0 | 3 | 1 | 0 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 1 | 5 |
| | Total | 48 | 7 | 46 | 20 | 20 | 52 | 48 | 33 | 47 | 25 | 18 | 9 | 47 |
| | Ponderación % | 73.84 | 10.76 | 70.76 | 30.76 | 30.76 | 80.00 | 73.84 | 50.76 | 72.30 | 38.46 | 27.69 | 13.84 | 72.30 |
| Decrementales 63 | Urbanas | 25 | 4 | 23 | 9 | 11 | 21 | 11 | 18 | 22 | 6 | 5 | -2 | 15 |
| | Rurales | 8 | -2 | 22 | 1 | 4 | 15 | 11 | 8 | 16 | 5 | 4 | 4 | 16 |
| | Indígenas | 7 | 0 | 3 | 2 | 0 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 |
| | Total | 40 | 2 | 48 | 12 | 15 | 41 | 26 | 30 | 42 | 13 | 14 | 4 | 36 |
| | Ponderación % | 63.49 | 3.17 | 76.19 | 19.04 | 23.80 | 65.07 | 41.26 | 47.61 | 66.66 | 20.63 | 22.22 | 6.34 | 57.14 |
| Brecha | | 10.35 | 7.59 | -5.43 | 11.72 | 6.96 | 14.93 | 32.58 | 3.15 | 5.64 | 17.83 | 5.47 | 7.50 | 15.16 |
| Prioridad | | 6 | 7 | No aplica | 5 | 9 | 4 | 1 | 12 | 10 | 2 | 11 | 8 | 3 |

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

DIRECTORIO

Ing. Víctor Manuel Velázquez Castañeda

Director General de Evaluación

Ing. Roberto Peña Reséndiz

Director de Evaluación de Políticas y Sistemas Educativos

Lic. Félix Francisco Martínez Rodríguez

Director de Evaluación del Proceso Educativo

Lic. María de la Luz Ortíz González

Coordinadora General de Componentes de Evaluación de los
Programas Compensatorios

Ing. Víctor Hugo Contreras Magadán

Subdirector de Evaluación de Políticas y Sistemas Educativos

Ing. Juan Alberto García Flores

Subdirector de Producción y Distribución de Materiales

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

COORDINACIÓN ACADÉMICA DEL ESTUDIO

Armando Loera Varela

Investigador principal y autor del reporte final

Esteban García Hernández

Coordinador de Estados, autor del reporte de Aguascalientes, especialista en portafolio, analista de práctica docente en videos 5 y holimatrices

Oscar Cázares Delgado

Coordinador de Estados, autor del reporte de Nayarit, especialista en ZOPP, analista de los grupos de enfoque, analista de la gestión escolar en holimatrices

María Emilia Valdéz Núñez

Coordinación logística, analista de práctica en videos, evaluadora de dibujos y transcriptor

María Azucena González de Lozano

Analista de práctica en videos, evaluadora de dibujos y transcriptor

Alejandra Barraza Hernández

Analista de dibujos

María del Rosario González Silva

Analista de dibujos

Juan Jaime Federico Loera

Analista de práctica docente en videos

ESTADOS PARTICIPANTES:

AGUASCALIENTES:

Graciela Marfileño Segovia
Ana Celia Estrada del Valle
Norma Patricia Padilla Amador

BAJA CALIFORNIA:

Emma Sandoval Godínez
Manuel Antonio Avila Carrasco
Hilda Orozco Díaz

CAMPECHE:

Miriam Cecilia Lira Valencia
Genny Aurora Pacheco Sánchez
Claudia Delgado Cuevas

COAHUILA:

Armando Lucio Cano Arellano
Felipe Morales Guerrero

HIDALGO:

Briseida Chávez Rodríguez
Elizabeth Téllez Jiménez

JALISCO:

Tomás Rodríguez Gómez
Minerva Sibaja Cuatpotzo
Patricia Sotelo González
Sergio Anzaldo García

MÉXICO:

Elizabeth Hernández González
Ma. Elena García Reyes
Gloria Paniagua Coria
Roberto Sergio Toledano Morales
Victoria Silvia Salinas Mafra
José Díaz Castañeda
Gabriel Loreto Carmona
María del Carmen Lucía Torres Rodríguez

MICHOACÁN:

Margarita Olaya Alvarez
María Cobian Sanchez
Rosa María Pérez Martínez
Abraham Solís Campos

NAYARIT:

Efrén González Quiñones
Rodelinda Mendoza Velázquez

PUEBLA:

Enrique Cerro Barrios
Sergio Carrera Agüayo
Lorena Romero López
Ricardo Vega Sánchez

QUERÉTARO:

Elizabeth Delgado Parra
Juan Pérez Morales
María Soledad Rentería Márquez
María Esther Betancour Ortiz

TAMAULIPAS:

J. Eleazar Ávila Pérez
Lázaro Guillermo Avendaño Cisneros
Noemí González Barragán
Ma. Isabel Carreón Pineda
Julia Beatriz Guzmán Vega

TLAXCALA:

Mireya Rodríguez Marmol
Iliana Gómez Malpica
Alfredo Brambila Hernández

YUCATÁN:

Ligia Sánchez Castañeda
José Calvario Muñoz

ZACATECAS:

Celia Montes Montañés
Ma. del Carmen Félix Martínez

SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

COLABORADORES

REVISIÓN TÉCNICA DEL REPORTE FINAL

Nora Gabriela Rangel Santana
Víctor Hugo Contreras Magadán

EDICIÓN Y DISEÑO FINAL

Rocío Reyes Gutiérrez

