

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY
UNIVERSIDAD VIRTUAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACION.



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

**EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO
EDUCATIVO AL INTERIOR DEL JARDIN DE NIÑOS “MIGUEL ANGEL
ASTURIAS” CON LA IMPLEMENTACION DE LA NUEVA PROPUESTA
CURRICULAR PEP 2004.**

ESTUDIO DE CASO PRESENTADO
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO
DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

AUTOR: L.E.P. ANGELICA MARIA ALVAREZ JASSO

ASESOR: M. M. LUIS ALBERTO ALVARADO GUDIÑO.

MONTERREY, N. L.

MAYO DE 2006

AGRADECIMIENTOS.

A ti Dios, permítame darte el primer agradecimiento, al concluir esta meta; por darme la dicha de tener el amor, la fortaleza, la paz y la sabiduría necesaria para sentirme capaz de superar cualquier adversidad.

A TODOS MIS SERES QUERIDOS, Y EN ESPECIAL:

A mis padres, por estar a mi lado brindándome su amor y sus consejos en los momentos difíciles de mi vida.

A mi esposo, quien a través de su amor, ha sido mi inspiración para lograr esta meta,

TE AMO.

A todas aquellas personas que tienen como profesión ser maestros, dedicados a elevar la calidad de educación del ser humano, para lograr una vida digna, y muy en especial al maestro: LUIS ALBERTO ALVARADO GUDIÑO, por su orientación en la realización de esta tesis.

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO EDUCATIVO AL
INTERIOR DEL JARDÍN DE NIÑOS “MIGUEL ANGEL ASTURIAS” CON LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA PROPUESTA CURRICULAR PEP 2004.

RESUMEN

El trabajo que se presenta a continuación, es un estudio de caso sobre el aprendizaje organizacional y el cambio educativo al interior del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias”, con la nueva propuesta curricular Programa de Educación Preescolar 2004; este estudio se realizó durante el segundo semestre del ciclo escolar 2005-2006 y el ciclo escolar 2005 – 2006; esta institución pertenece a la zona escolar J096/06, departamento regional 06, en la comunidad de San Juan de las Huertas, municipio de Zinacantepec, estado de México.

La literatura seleccionada para la presente está basada en temas, del cambio educativo, la cultura de una institución y organizaciones inteligentes. La metodología se fundamenta en una investigación cualitativa, cuantitativa y documental, enfocada a recabar los datos que refieren el tema a través de instrumentos como entrevistas, cuestionarios, observaciones y análisis de documentos; los cuales se aplicaron a docentes, directivos y promotores de educación; por el hecho de que la que sustenta es personal que labora en esta institución.

Esta investigación permitió la obtención de datos los cuales se fueron depurando para poder contrastarlos y validarlos por medio de la triangulación, evitando que la opinión personal del investigador influyera en la obtención final de los resultados, como miembro de la comunidad educativa.

A través de la investigación se concluyó que el aprendizaje organizacional en la institución requiere de un mayor compromiso por parte de los integrantes de la misma para enfrentar las nuevas situaciones teóricas y prácticas que infiere la implementación de la nueva propuesta curricular PEP 2004.

Las educadoras y directivos realizan su trabajo de acuerdo a los objetivos del Programa de Educación Preescolar; pero no tienen establecido como un equipo de aprendizaje una cultura organizacional, que considere no solamente la misión, visión y valores de la institución sino también la estrategia que les permita alcanzar su cultura como organización.

De los resultados obtenidos se realizó un análisis que se tomó como base para generar conclusiones y recomendaciones. En las conclusiones se establecen elementos que permiten entender que es lo que está pasando al interior del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” con la puesta en práctica de la nueva propuesta curricular PEP 2004, y a través de las recomendaciones se ofrece a los integrantes de la institución una reflexión sobre su función docente como parte de una organización de aprendizaje continuo, que aprende a aprender en conjunto.

ÍNDICE

HOJA DE FIRMAS.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
INTRODUCCIÓN	ix
Capítulo I: Presentación de la Temática del Caso y su Relevancia para la Práctica Administrativa.	1
Implicaciones de la administración.....	1
Cambio educativo y aprendizaje organizacional.....	6
Contenido de capítulos.....	13
Capítulo II: Presentación de la Literatura Relevante del Tema.....	16
Programa de renovación curricular y pedagógica de la educación preescolar	16
Programa de educación preescolar 1992.....	17
Programa de educación preescolar 2004.....	19
Implicaciones del cambio educativo.....	20
La gestión del cambio.....	27
Definición de la cultura respecto al tipo de institución que se quiere ser.....	28
La organización de aprendizaje continuo.....	30
Organizaciones inteligentes.....	31
Capítulo III: Descripción del Contexto y las Características más	

Distintivas de la Situación Central del Caso	40
Situación actual de la educación.....	40
La obligatoriedad de la educación preescolar.....	41
El aprendizaje infantil y la importancia de la educación preescolar.....	42
Los cambios sociales y los desafíos de la educación preescolar.....	44
Características del programa.....	45
Organización del programa.....	47
Contexto geográfico.....	50
Contexto socio-cultural.....	51
Contexto familiar.....	51
Contexto Físico.....	52
Datos característicos de la institución.....	52
Capítulo IV: Metodología.....	55
Estudio de caso.....	55
Método cuantitativo y cualitativo.....	61
Instrumentos de la investigación de campo.....	63
Entrevista.....	63
Cuestionario.....	66
Observación.....	67
Análisis de documentos.....	68
Capítulo V. Presentación de Resultados.....	72
Implicaciones del cambio educativo.....	72
La gestión del cambio.....	78
Definición de la cultura respecto al tipo de institución que se quiere	

ser.....	80
La organización de aprendizaje continuo.....	84
Organizaciones inteligentes.....	84
Capítulo VI: Análisis de resultados.....	100
Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones.....	118
Conclusiones.....	118
Recomendaciones.....	127
Capítulo VIII: Referencias.....	133
Anexos.....	135

INTRODUCCION

En todos los ámbitos en los que se desarrolla el ser humano, existen las organizaciones que tienen como misión ofrecer un servicio de calidad, haciendo uso adecuado no sólo de los recursos materiales sino también de los humanos para alcanzar el éxito; es por lo anterior que la administración se vuelve una necesidad vital para las organizaciones.

Las organizaciones educativas en la actualidad están cobrando gran importancia, por el hecho que se ha considerado a la educación como el medio para elevar la calidad de vida del ser humano.

Dentro de la educación básica, el nivel preescolar ha adquirido el carácter de obligatorio y con ello se ha dispuesto la propuesta curricular Programa de Educación Preescolar 2004 de manera nacional; siendo el presente ciclo escolar el año en que este programa se implementa a los Jardines de Niños de manera oficial.

Esta propuesta curricular conlleva un cambio educativo y organizacional al interior de cada institución del nivel preescolar. Con base a lo anterior el presente estudio de caso " el aprendizaje organizacional y el cambio educativo al interior del Jardín de Niños "Miguel Ángel Asturias" con la implementación del PEP 2004", se realizó recuperando el proceso que la organización está viviendo en cumplimiento de la misión que el presente programa se ha propuesto.

El estudio de caso se desarrolla a través de ocho capítulos, en los que se da a conocer al lector los aspectos relevantes del presente.

Capítulo I

Presentación de la Temática del Caso y su Relevancia para la Práctica Administrativa

Implicaciones de la Administración

La sociedad en la que se desenvuelve el ser humano, está inmersa en organizaciones de distinto índole, que le permiten tener una vida mejor planeada y desarrollar cada una de sus actividades de la manera más viable posible.

Cada individuo juega un papel esencial en la organización a la que pertenece, su rol se establece a partir de considerar a la administración como el medio a través del cual el administrador establece metas, para orientar la toma de decisiones que afectan a su organización y a la sociedad.

Un administrador, funge un papel importante en la administración de una organización, si se toman decisiones acertadas dentro de una organización, esto conlleva a obtener satisfacciones personales y tal vez de equipo; pero por lo contrario si se toman decisiones incorrectas, se afecta no sólo al administrador sino también a la organización.

Existen varias teorías sobre la administración, Duncan (2000) menciona que las organizaciones están plagadas de teorías administrativas de moda, estas tendencias, desempeñan funciones positivas, pues permiten promover la cultura y mejorar el trabajo de equipo. Cada organización tiene su propia teoría de la administración, la cual se establece a partir de considerar la misión de cada empresa.

La administración, abarca todos los ámbitos en el que se desenvuelve el ser humano: medicina, negocios, educación y política; pero considerando el objetivo de este estudio de caso, sólo se enfoca a la administración de instituciones educativas.

En la actualidad la administración se ha convertido en una necesidad para cada organización educativa, debido a que por medio de ésta se logran establecer metas, que permiten llevar a la institución al éxito. El éxito en una organización depende de diversidad de situaciones, el contar con una excelente planeación, no asegura el alcanzar las metas establecidas; George Santayana (Duncan, 2000) menciona que la única historia que importa en la administración es la presente; en cambio Burke (Duncan, 2000)expone que se debe mirar el pasado a fin de prepararnos para el futuro, esto resulta un aspecto trascendente en el tema de la administración educativa , sólo a partir de considerar lo que se ha vivido a través de la experiencia administrativa, se comprenderá mejor cada situación que presente la institución a administrar, considerando que ninguna organización está exenta de problemas; pero si se cuenta con una administración de calidad, será más fácil superar las adversidades y los retos que se presentan.

Duncan (2000), define a la administración como la coordinación de los recursos humanos y materiales dirigida al logro de los objetivos organizacionales de manera que resulta aceptable para la sociedad en general.

Cada uno de los componentes de la administración que define Duncan son esenciales; la coordinación se hace necesaria para coordinar las diversas tareas y operaciones; los objetivos organizacionales, son necesarios para centrar la atención de la administración y la sociedad por el hecho de que la administración tiene lugar

en una matriz cultural y, como todas las instituciones sociales, debe llevarse a cabo de manera que resulte aceptable para la cultura y la sociedad en la que ocurre.

La administración de las instituciones educativas entonces, no es algo dado ni definido, es más bien un proceso que necesita de una constante reflexión, análisis y crítica de lo que sucede día con día, tanto con los recursos materiales como los humanos, juntos forman un engrane que gira solo si existe el uno y el otro.

No se puede hablar del tiempo que se requiere para dominar el rol de administrador educativo, este depende del grado de dificultad y la cantidad de procesos que exige. Duncan (2000), menciona que la calidad administrativa mejora porque la repetición conduce a la rapidez y a la excelencia.

Un buen administrador menciona Duncan (2000), debe poseer capacidades de autosupervisión total, ser capaz de crear ideas nuevas, reconciliar datos contradictorios y tener la habilidad que modificar su propia estructura. Tener claro que las cosas van evolucionando y se establecen cambios, por lo que los gerentes de este mundo del futuro tendrán que adaptarse a la tecnología y a los que se ganan la vida aplicándola.

Fayol, (Duncan, 2000), establece bajo el título de operaciones, algunas funciones a considerar por un administrador: planear, organizar, coordinar, ejercer el mando y controlar.

Planear, a partir de estudiar el futuro y diseñar un método para hacerle frente; organizar, se refiere a establecer una relación eficaz de los recursos humanos y materiales para el logro de objetivos; coordinar, es orquestar los recursos de una organización con miras al cumplimiento de objetivos; ejercer el mando, es la función que implica la motivación a los empleados a actuar de acuerdo con las metas

organizacionales y liderazgo; controlar, implica que todos se lleve a cabo de conformidad con el plan. Duncan (2000), considera que las funciones de la administración son universales, debido a que todo aquel que practique la administración las tiene que poner en práctica.

Mintzberg (Duncan, 2000), establece tres categorías de funciones que debe llevar a cabo un administrador: interpersonales, informativas y de decisión. Las funciones interpersonales, comprenden el establecimiento de relaciones por parte del gerente con otras personas y grupos; las funciones informativas, se refieren al hecho de que los gerentes se relacionan al recibir y transmitir la información; y las funciones de decisión, implica asumir los retos necesarios para tener éxito en una institución, inducir de esta manera el progreso de la organización hacia las metas.

Para realizar las funciones antes mencionadas, es necesario considerar las competencias que necesita un administrador, Katz (Duncan, 2000) considera tres tipos de competencias que un administrador debe tener: a) competencias técnicas, se refieren a los conocimientos de naturaleza profesional o especializada; b) competencias humanistas, son las que permiten a una persona trabajar como miembro de un grupo y fomentar el esfuerzo de cooperación que se orienta hacia el logro eficiente de los objetivos comunes; y c) las competencias conceptuales, que se refieren a la capacidad que tiene el administrador para entender la interdependencia que existen en las áreas diversas de una organización y cómo los cambios en un área influyen en los que ocurre en otras áreas.

En cada organización se establecerá una jerarquía en las funciones y competencias que el administrador debe poner en práctica para alcanzar la misión de la institución, no puede establecerse un orden jerárquico, puesto que cada

organización es diferente a otra. Sin embargo, en la administración se considera a la innovación y a la creatividad como elementos de mayor grado jerárquico que deben estar presentes en cada situación administrativa.

Así como se han nombrado elementos que dan factibilidad al desempeño de un administrador, es importante mencionar las razones que limitan la función de un administrador, Ven Velsor y Leslie (Duncan, 2000), consideran las siguientes: 1. problemas con las relaciones interpersonales; 2. imposibilidad de cumplir los objetivos de negocios; 3. no formar ni dirigir equipos eficaces; 4. incapacidad para cambiar o adaptarse durante una transición.

Un administrador, debe ser un gran estratega para evitar las razones antes mencionadas y considerar que en todo momento, se presentan desafíos en la administración de instituciones educativas, a los que debe responder con compromiso. Duncan (2000), expone que los retos más importantes a los que se enfrenta un administrador son: la eficiencia, el cambio y el liderazgo; cuando se logran a través de la comprensión que se adquiere en la experiencia se producen resultados asombrosos.

La eficiencia, no se alcanza si se pretende lograr explotando a los trabajadores, sin establecer una sensibilización con ellos sobre la misión de la organización y sin que se les otorgue una remuneración suficiente; Medicare (Duncan, 2000 p.69), menciona que “la eficiencia se logra cuando se hace lo correcto, de la manera adecuada, por los trabajadores apropiados, en el lugar indicado y en el momento oportuno”. Así como la abeja depende del espíritu de la colmena, el trabajador depende del espíritu de la organización (Duncan, 2000).

Cambio Educativo y Aprendizaje Organizacional

En estudios más recientes, los administradores están de acuerdo en que la capacidad para adaptarse y desarrollarse ante el cambio es más importante que nunca, el exceso de dependencia de un jefe o un maestro se menciona cada vez menos; es así como la capacidad para cambiar, crea la necesidad de formar y dirigir equipos eficaces como la clave para alcanzar el éxito en la administración de una organización educativa.

El presente estudio de caso está enfocado al tema de la administración que se refiere al cambio educativo y el aprendizaje organizacional de una institución educativa.

El ideal de una organización es adaptarse a los cambios, reduciendo la resistencia; en la actualidad gerentes e investigadores definen a la organización del presente, como aquella capaz de aprender: aprender de otros y aprender de sí misma.

Senge (1998), nos habla de las organizaciones inteligentes, en donde todos son aprendices, por el hecho de que una organización no es excelente desde un principio, sino que aprende a generar cambios extraordinarios en conjunto.

“Ya no basta con tener a una persona aprendiendo para la organización. Ya no es posible resolver desde arriba, hacer que los demás sigan las órdenes del gran estratega. Las organizaciones que realmente se destacarán en el futuro serán aquellas que descubran cómo aprovechar el compromiso de todos los miembros de la organización y su capacidad de aprender” (Boyett, 1998, p.95)

En las instituciones educativas se está viviendo un proceso de cambio de un sistema autoritario a un sistema en colegiado, en donde cada integrante de la organización es vital para el éxito de ésta.

El aprendizaje individual entonces resulta ser una condición necesaria en una organización pero no suficiente para la inteligencia organizacional. El factor clave no es sólo el qué y cómo aprenden la mayoría de los individuos de una organización, sino el nivel de eficacia de la transmisión de lo que sabe el conjunto que integra a la institución educativa.

Senge (Duncan, 2000, p.37), identifica cinco disciplinas que son importantes para lo organización que aprende:

1. *Dominio personal.* La disciplina del crecimiento personal en la que los individuos se esfuerzan continuamente por crear el tipo de organización que desean. El dominio personal es el espíritu del aprendizaje.
2. *Modelos mentales.* La manera en que las personas perciben el mundo, la gente y las relaciones en él. Estas son las creencias por las cuales conferimos significado a la realidad. La disciplina para cambiar nuestros modelos mentales es esencial para el aprendizaje.
3. *Visión compartida.* Si existe la organización que aprende, tiene que haber un impuesto hacia la consecución de una meta compartida profundamente. Esta es la energía de la organización que aprende.
4. *Aprendizaje de los equipos.* Es la alineación de la organización que aprende, en la que los individuos se desempeñan como una sola unidad. El aprendizaje de los equipos permite que el desempeño grupal mejore través de la confianza en la excelencia individual.
5. *Pensamiento sistémico.* Es la quinta y más importante disciplina de la organización que aprende. El pensamiento sistémico incluye, aunque sin limitación, la capacidad para distinguir el estado de las partes individuales, la sinergia y las interacciones complejas.

Cada una de estas cinco disciplinas brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.

Senge (1998 p.15) llama a la quinta disciplina, la piedra angular, en donde se

establece que “cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Sólo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo y no cada elemento individual”.

Senge (1998), nos habla de las leyes que se deben aplicar en las organizaciones a partir de considerar la quinta disciplina: 1. los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer; 2. cuando más se presiona, más presiona el sistema; 3. la conducta mejora antes de empeorar; 4. el camino fácil lleva al mismo lugar; 5. la cura puede ser peor que la enfermedad; 6. lo más rápido es lo más lento; 7. la causa y el efecto no están próximos en el tiempo y en el espacio; 8. los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias; 9. se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias; 10. dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños.

Todas las leyes antes mencionadas aplicadas a un cambio de enfoque ante cada situación administrativa, que se va a dar a partir de considerar el pensamiento como un círculo de influencia en lugar de ver líneas rectas.

Las organizaciones inteligentes dice Senge (1998) son posibles porque en el fondo todos somos aprendices, son posibles porque aprender no sólo forma parte de la naturaleza sino que se ama aprehender; por lo que resulta necesario reflexionar sobre el hecho de formar parte de un equipo, que completa mutuamente sus virtudes y compensa sus flaquezas, que tiene metas comunes más amplias que las metas individuales.

Bajo las ideas anteriores, una organización educativa está preparada para enfrentar los cambios educativos que actualmente se están dando, debido a que la educación es vista como el medio para lograr un cambio integral y de calidad en los

ciudadanos; a partir de atender a las necesidades que la misma sociedad establece como prioritarias, es decir, la prioridad de la administración social es reformar la educación en respuesta las demandas democráticas actuales.

La naturaleza del cambio educativo y social debe entenderse primero en términos de fuentes y propósitos. Fullan y Stiegelbauer (1997) establecen que el propósito del cambio educativo de primer orden son aquellos que mejoran la eficiencia y efectividad de lo que se hace actualmente, sin alterar las características de la organización, ni modificar sustancialmente la forma en que los niños y adultos desempeñan sus funciones.

La capacidad de cambio de una organización ante una reforma educativa, es un factor clave para su buen funcionamiento tanto a corto como a largo plazo; Boyett (1998), exponen que las organizaciones que tendrán éxito serán aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales y duraderos.

Es por lo anterior que se hace necesario que una institución se base en una organización continua para hacer frente a la realidad de un entorno cambiante; así tanto la organización y la renovación se consideran un proceso de evolución continua.

Al establecer las reformas educativas, se debe considerar quién se beneficia con el cambio y el grado de solidez y factibilidad que contiene la idea y el planteamiento, para entonces hablar de una implementación real, que se refiere a la existencia de un cambio real en la práctica.

El cambio en la práctica no se enfoca a una sola dimensión, éste es multidimensional y se da como resultado de adaptaciones y decisiones que toman los usuarios mientras trabajan con nuevas políticas y programas particulares, siendo la

política o programa y la situación del usuario lo que determine mutuamente el resultado.

Los individuos que forman parte en la reforma educativa experimentan ciertas inquietudes acerca del significado de las nuevas prácticas, objetivos, convicciones y de la implementación. Fullan y Stiegelbauer (1997), mencionan que las exposiciones claras del principio, puede ser útiles, pero no eliminan el problema; el proceso psicológico de aprender y comprender algo nuevo no sucede en un instante, el que las personas ensayen ideas nuevas es importante para el éxito pues es a nivel del individuo donde ocurre o no el cambio.

Aún cuando se dice que el cambio se da a nivel individual, debe reconocerse que son necesario los cambios en la organización, con el fin de proporcionar condiciones de apoyo, estímulo para fomentar el cambio en la práctica. El significado compartido, es un elemento clave en el largo camino de hacer realidad el cambio trascendente, a través de una organización inteligente.

Los individuos y los grupos que trabajan juntos deben ser claros acerca de las nuevas prácticas educativas que desean implementar. La forma en que se introducen las nuevas prácticas afecta la probabilidad de obtener un significado acerca de lo deseable y lo funcional de las prácticas educativas específicas.

Cuando se implementa una reforma educativa los implicados experimentan resistencia; Boyett (1998) mencionan los siguientes factores que contribuyen a la resistencia al cambio: percepción de consecuencias negativas, se niegan a tener que trabajar más, necesidad de romper hábitos, la falta de comunicación, no considerar que los esfuerzos para el cambio tienen que ser globales e incluir todos los aspectos de la organización, y la sublevación de los empleados.

Para evitar que los individuos se resistan al cambio se tiene que establecer una necesidad para cambiar, crear en cada institución educativa una cultura organizacional donde se contemplen de manera clara y precisa la misión, la visión y los valores a alcanzar como una organización de aprendizaje.

Para responder al cambio educativo que la sociedad del siglo XXI se considera a la educación básica como el medio a través del cual se puede lograr desarrollar en los individuos las competencias necesarias para enfrentar la vida y sus constantes cambios sociales, económicos, culturales y políticos.

La educación básica considera tres niveles educativos, preescolar, primaria y secundaria; siendo la primaria y secundaria obligatorios para todos los ciudadanos mexicanos; siguiendo la meta de la calidad educativa, las autoridades reconocieron la importancia de que los niños de tres a cinco años cursarán el nivel preescolar con la categoría de obligatorio, con el fin de ofrecer a los niños mejores oportunidades de aprendizaje durante esta etapa de su vida, en donde se forman las bases de su desarrollo integral que los guiarán en su vida.

Es así como en mes de noviembre de 2002 el poder legislativo ratificó expresamente, en la fracción III del artículo tercero constitucional, el carácter nacional de los planes y programas de la educación preescolar; “Para dar pleno cumplimiento al segundo párrafo y a la fracción II el ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria y secundaria y normal para toda la República” (PEP, 2004, p.17); y es en cumplimiento de este mandato que la Secretaría de Educación Pública presenta el Programa de Educación Preescolar 2004.

En resumen, este programa es un diseño curricular de carácter nacional, está organizado a partir de competencias, entendidas sintéticamente como la capacidad de utilizar el saber adquirido para aprender, actuar y relacionarse con los demás. La función de la educación preescolar consiste en promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias que cada niño y niña poseen. El programa es abierto pues no define una serie de actividades que deban realizarse; las competencias son la base para organizar, desarrollar y evaluar el trabajo docente. La educadora selecciona y diseña diversas situaciones didácticas que sean pertinentes y útiles para lograr que los niños aprendan; adopta la modalidad de trabajo que considera adecuada y organiza su trabajo de manera flexible para adecuarlo a las condiciones de su grupo y al contexto en donde labora.

En el ciclo escolar 2004 – 2005 se iniciaron diversas acciones de información, sensibilización e intercambio de opiniones sobre el PEP 2004 entre el personal técnico, directivo y docente, iniciando en cada zona escolar un acercamiento práctico al PEP 2004 a través de grupos pilotos en cada escuela con el propósito de lograr un mejor proceso de comprensión y apropiación de sus planteamientos.

Actualmente se hace necesario comprender que sucede al interior de las organizaciones que determina el desempeño laboral de los administradores circunscritos en ellas.

A través de la temática de aprendizaje organizacional y cambio educativo se pretende identificar los elementos necesarios para poder entender cómo se dan los principios de aprendizaje organizacional a procesos de cambio en el Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” del nivel preescolar, que se ubica en la comunidad de San Juan de las Huertas, municipio de Zinacantepec.

El enfoque se centra en la escuela como unidad organizacional, haciendo énfasis en el papel del administrador educativo para diseñar y mantener estructuras y procesos de apoyo necesarios para la implantación e institucionalización de proyectos de cambio educativo en escuelas.

Reconociendo que ser líder educativo con los cambios establecidos en la forma de aprender y trabajar requiere agilizar y hacer más efectivo el trabajo a partir de poner en juego sus características de administrador como: el dominio personal, visión compartida, el pensamiento sistémico, modelos mentales y aprendizaje en equipo.

Este trabajo se desarrolla a través de ocho capítulos, en donde se especifica la literatura relevante del tema, la descripción del contexto y las características más distintivas de la situación central del caso, descripción de la metodología utilizada, presentación de los resultados, conclusiones y recomendaciones y el listado de referencias.

En el capítulo II, titulado marco conceptual, se presenta una revisión selectiva de literatura relacionada con el cambio educativo y el aprendizaje organizacional, retomando autores que han trascendido en la historia de la administración de instituciones educativas a través de sus ideas que han sido una orientación en el proceso de aprendizaje sobre cómo dirigir a una institución educativa hacia el éxito, a partir de considerar a cada individuo que la integran como parte de un conjunto de individuos unidos en una organización inteligente por una visión compartida, la calidad educativa.

En el capítulo III, se describe el contexto y las características más distintivas de la situación central del caso, es una sección descriptiva que ayuda a lector a

contextualizar los resultados que se presentarán en las siguientes secciones de la tesis; incluye las características de la organización donde se presentó la situación base del caso y de manera descriptiva en que consistió la intervención o situación central del caso.

En el capítulo IV, se especifica la metodología que se utilizó para el estudio de este caso, la cual está apoyada en los estudios realizados por Stake (1999), se describe el universo, las fuentes y los instrumentos considerados para comprender ¿cómo se da el aprendizaje organizacional y el cambio educativo al interior del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias con la nueva propuesta curricular PEP 2004?

En el capítulo V, se presentan los resultados significativos obtenidos del investigación de campo de manera ordenada, sistemática y clara, a partir de considerar los temas principales derivados del caso.

Capítulo VI, en esta sección se contrastan los resultados obtenidos que se presentan como información con las ideas principales que se tienen sobre el tema, y que se presentaron en el capítulo dos de la tesis, con la finalidad de establecer la concordancia entre el concepto y los datos que se recabaron atendiendo a fortalecer el concepto si los datos recabados lo validan, entendiendo que esto sólo se logra con datos obtenidos de la realidad educativa que se vive con la puesta en práctica del Programa de Educación Preescolar 2004.

Capítulo VII, se presentan las conclusiones y recomendaciones, a través de los cuales el lector puede establecer una evaluación de los objetivos que se persiguieron en el estudio de caso; en las conclusiones se recapitulan los resultados más importantes y las conclusiones en cuanto a la literatura revisada para el estudio de

caso. Las recomendaciones que se presentan se enfocan a la mejora de la administración educativa que se lleva a cabo en el Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” ante la implementación de la propuesta curricular Programa de educación Preescolar 2004.

Capítulo VIII, en éste se presenta la lista de referencias utilizadas a lo largo de los siete capítulos de los que consta la tesis.

Al final de la tesis se presenta una sección de anexos, que servirán al lector para consultar de manera específica algún dato en tablas o instrumentos.

Capítulo II

Marco Conceptual

La bibliografía seleccionada será el apoyo teórico para poder identificar las habilidades de los administradores educativos para coordinar las iniciativas de cambio que aprovechan y aumenten el potencial de aprendizaje organizacional de la organización al establecer o no un equipo visionario. Se retoma la importancia del trabajo multidisciplinario y colaborativo de profesores y administradores en este proyecto de cambio considerado desde el hecho de cómo entiende cada miembro de la organización la reforma educativa, cuáles considera son los elementos necesarios para alcanzar esta meta de cambio educativo.

Programa de Renovación Curricular y Pedagógica de la Educación Preescolar

Una de las metas que establece el Programa Nacional de Educación 2001 – 2006 (ProNaE) es “Contar con una nueva propuesta Pedagógica” para mejorar la calidad y asegurar la equidad en la atención educativa que se brinda a niños y niñas de tres a cinco años. (SEP, 2004)

Para lograr esta meta señalada, la Secretaría de Educación Pública, a través de la sociedad de la Subdirección de Educación Básica y Normal, puso en marcha en el 2002 el Programa de Renovación Curricular Pedagógica de la Educación Preescolar, cuyas finalidades estuvieron orientadas a la transformación de las prácticas educativas, así como de las formas de organización y funcionamiento de los planteles.

La estrategia de reforma ha abarcado cinco fases, cuyos mecanismos y acciones se ilustran y describen a continuación: 1. *Información y sensibilización*: se

llevó a cabo mediante un conjunto de actividades que comprendieron reuniones nacionales con autoridades educativas , educadoras, directivos , personal de apoyo técnico de educación preescolar con la intención de llevar a cabo un análisis para impulsar el estudio académico sobre temas relacionados con el trabajo pedagógico en la educación preescolar; 2.*diagnóstico*: implicó mecanismos y acciones emprendidas para conocer y analizar la situación actual de la educación preescolar a través de diálogos, asimismo la evaluación interna en los planteles preescolares para detectar problemáticas y las prioridades en la práctica educativa así como estudios y reportes de investigación sobre la calidad educativa en centros preescolares; 3. *diseño curricular*: al establecer la obligatoriedad de la educación preescolar el poder legislativo ratificó expresamente, en la fracción III del artículo tercero constitucional, el carácter nacional de los planes y programas de la educación preescolar procediendo así a un tercer momento el diseño del Programa de Educación Preescolar 2004, el cual se ha distribuido al personal docente y directivo en todas las entidades del país con el propósito de que lo conozcan, lo analicen en espacios colegiados de sus planteles e inicien gradualmente su implementación; 4 y 5 *seguimiento y evaluación*: se inició de manera simultánea con la implementación. En este proceso participarán las educadoras de planteles de distintas modalidades, con la finalidad de obtener información sobre el impacto de la propuesta curricular en los procesos de aprendizaje y en el mejoramiento de la práctica educativa.

Programa de Educación Preescolar 1992

El programa de Educación Preescolar 1992 se da bajo la metodología por proyectos con el fin de responder al principio de globalización , este método permite a través de la teoría y la práctica elaborar alternativas en el trabajo escolar

considerando la utilización del espacio, mobiliario y material, e incluso el tiempo con criterios de flexibilidad.

Entendiendo por proyecto (PEP, 1992) a la organización de juegos y actividades propios de la edad preescolar, que se desarrollan en torno a una pregunta, un problema, o a la realización de una actividad concreta. Este responde principalmente a los intereses y necesidades de los alumnos, y hace posible la atención a las exigencias de desarrollo en todos sus aspectos, es decir, de manera integral (afectividad, motricidad, aspectos cognitivos y sociales).

En el trabajo por proyectos se planea y se evalúa en formatos establecidos por el PEP 1992. En este programa se proponen dos niveles de planeación:

a) La planeación general del proyecto: integrado por las actividades abarcativas, propósitos y la previsión general de recursos didácticos. Esta planeación se representa en un “friso” que es la representación de la planeación a través de dibujos, modelados, símbolos diversos, escritura con ayuda del docente, colores, telas, etc. El friso se coloca en una parte visible en el salón.

b) El plan diario donde se consideran tres tipos de actividades: a) rutina: son actividades que se realizan al inicio de la mañana todos los días y están enfocadas principalmente hacia el desarrollo de los hábitos personales, b) proyecto: son las actividades más significativas de la mañana de trabajo y se planean en relación a la planeación general del proyecto y c) libres: son las actividades sugeridas por los niños.

Los juegos y actividades que los niños realizan en el proyecto se encuentran en estricta relación con cinco bloques: sensibilidad y expresión artística, relación con la naturaleza, psicomotricidad, matemáticas y lenguaje oral lectura y escritura.

La evaluación es integral, es cualitativa, se realiza para conocer los logros y dificultades de los niños e implementar las acciones necesarias; a partir de tomar un sentido democrático de evaluación se lleva a cabo por el docente, niños y padres de familia.

Programa de Educación Preescolar 2004

Este programa es un diseño curricular de carácter nacional, está organizado a partir de competencias, las cuales son la base para organizar, desarrollar y evaluar el trabajo docente. Además se consideran propósitos explícitos referidos a todos los cambios de desarrollo del niño preescolar. El programa es abierto pues no define una serie de actividades que deban realizarse. No existen formatos de planeación predeterminados, la educadora selecciona y diseña un modelo tomando en cuenta los siguientes elementos: competencia, el campo formativo, la situación didáctica, la secuencia didáctica, los tiempos de las actividades, la relación con otros campos, las actividades permanentes y las estrategias de aprendizaje. Lo cual le permite enfocar los conocimientos implicados en el proceso enseñanza y aprendizaje no sólo de manera conceptual sino también procedimental y actitudinal.

Los campos formativos y competencias que considera son: desarrollo personal y social, lenguaje y comunicación, pensamiento matemático, exploración y conocimiento del mundo, expresión y apreciación artística y desarrollo físico y salud.

El trabajo del PEP 2004 se basa en varias formas de llevar a cabo la práctica educativa por lo que la metodología es diversa se manejan: talleres, unidades didácticas, proyectos, centros de interés y rincones los cuales atienden al método globalizador. Es la educadora la responsable de elegir la adecuada y organizar su

trabajo de manera flexible para adecuarlo a las condiciones de su grupo y al contexto en donde labora.

La evaluación en el PEP 2004 es un proceso que consiste en una constatación periódica de los avances de cada niño en relación a los propósitos fundamentales y las competencias incluidas en los campos formativos. La evaluación tiene una función esencial y exclusivamente formativa, como medio para el mejoramiento del proceso educativo, y no para determinar si un alumno acredita un grado como condición para pasar al siguiente.

En el proceso de evaluación participa la educadora, los niños, madres/padres de familia y personal directivo; la educadora por tener el papel clave del proceso educativo, por el conocimiento de los alumnos, producto de su interacción constante con ellos y porque es quien diseña, organiza, coordina y da seguimiento a las actividades educativas en el grupo; los niños porque reflexionan sobre sus propias capacidades y logros; las madres y padres de familia porque identifican los avances de sus hijos y el personal directivo porque su tarea es promover y coordinar la evaluación periódica del Jardín de Niños.

Implicaciones del Cambio Educativo

Actualmente se están viviendo múltiples y profundos cambios en la educación debido a lo que menciona Rodríguez (2002) a que la educación es vista como el medio para lograr un cambio integral y de calidad en los ciudadanos; a partir de atender las necesidades que la misma sociedad establece como prioritarias, es decir, la prioridad de la administración social es reformar la educación en respuesta a las demandas democráticas actuales.

La naturaleza del cambio educativo y social debe entenderse primero en términos de fuentes y propósitos. En las sociedades plurales siempre habrá presiones para cambios educativos, estas presiones se acentúan conforme la sociedad se vuelve más compleja. Levin (Fullan y Stiegelbauer, 1997) manifiesta que las presiones para un cambio en la política educativa puede manifestarse en tres formas amplias.

1. Por medio de desastres naturales, como terremotos inundaciones hambruna y situaciones semejantes.

2. Por medio de fuerzas externas, como tecnología , valores importados e inmigración.

3. Por medio de contradicciones internas, como cuando los cambios locales en la tecnología conducen a nuevos patrones y necesidades sociales, o cuando uno o más grupos en una sociedad perciben una discrepancia entre los valores educativos y los resultados que los afectan a ellos u otros en quienes se interesan.

Propósito del cambio educativo.

En teoría, se presume que el propósito del cambio educativo es ayudar a que las escuelas logren sus objetivos con mayor eficacia, reemplazan algunas estructuras, programas y prácticas con otras mejores

Fullan y Stiegelbauer (1997) mencionan dos tipos de cambio:

1.- Los cambios de primer orden son aquellos que mejoran la eficiencia y la afectividad de lo que se hace actualmente “sin alterar las características de la organización, ni modificar sustancialmente la forma en que los niños y adultos desempeñan sus funciones” (Fullan y Stiegelbauer, 1997, p.34)

2.-Los cambios de segundo orden que buscan alterar las formas fundamentales en las cuales se configuran las organizaciones, incluyendo nuevos objetivos, estructuras y papeles.

El desafío de la reforma no consiste, simplemente en dominar la implementación de innovaciones individuales, sino que se debe atender a la clasificación de las innovaciones en cambios de primer orden, que son aquellos que mejoran la eficiencia y la efectividad de lo que se hace actualmente.

Una de las principales paradojas en la administración de una organización menciona Worthy (Duncan, 2000) es el equilibrio que debe establecerse entre la eficiencia y la eficacia; Barnard (Duncan, 2000) denominó eficiencia a la satisfacción de los objetivos individuales y eficacia al logro de un propósito común. Mientras más miembros de la organización se sientan satisfechos (eficiencia), más aportan a la organización. Mientras más eficaz es la organización, más capaz es de distribuir aquello que satisface los objetivos de los individuos.

La capacidad de cambio de una organización es un factor clave para su buen funcionamiento tanto a corto como a largo plazo, Boyett (1998) dice que las organizaciones que tendrán más éxito en el futuro serán aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales y duraderos y de todos los sistemas.

Es por lo anterior que se hace necesario menciona Dennison (Duncan, 2000) una "reorganización continua" la cual exige a una institución que vuelva a organizar su estructura constantemente para hacer frente a la realidad de un entorno cambiante. Por lo tanto, la organización y la renovación deben ser un proceso de evolución continua.

Fuentes de cambio educativo.

Lo que nos interesa son las manifestaciones específicas de por qué las personas dedicadas a la educación proponen o fomentan cambios particulares. No es una negociación de las posibles buenas intenciones de los promotores del cambio educativo, el decir que un cuidadoso examen de la forma en que se toman las decisiones para el cambio, y cuáles decisiones se toman, inspirará poca confianza en que la mayoría de los cambios recomendados sean dignos de consideración o en que se estén proponiendo los cambios más necesarios.

Fullan, M. G., & Stiegelbauer, S. (1997) enfatizan en que en el análisis de cómo y cuáles decisiones se toman, debemos tener en mente dos interrogantes críticas, quién se beneficia con el cambio (la cuestión de los valores) y qué grado de solidez y factibilidad contiene la idea y el planteamiento (la cuestión de la capacidad para la implementación). Se habla entonces de la “implementación real” que se refiere a la existencia de un cambio real en la práctica.”Valor y calidad técnica” reúne los dos factores relacionados con quién se beneficia y si el programa ha sido bien elaborado técnicamente Fullan y Stiegelbauer (1997).

En el análisis del cambio educativo se debe ser cauto con la innovación y la reforma porque la solución podría ser la equivocada, no poder implementarse o generar efectos colaterales adversos.

El fracaso del cambio educativo puede estar tan relacionado con el hecho de que muchas innovaciones y reformas nunca se realizaron en la práctica, como el hecho de que las fuerzas sociales, políticas y económicas y nivel del cambio en el sistema educativo. Al comprender y lidiar con el cambio educativo, es esencial descubrir lo que está sucediendo en el salón de clases, la escuela y los niveles locales

de educación, así, los niveles regional y nacional. Ningún conjunto de niveles puede ser entendido aislado de otro.

El cambio en la práctica.

La realización del cambio educativo implica "cambio en la práctica ", si bien el cambio en la práctica puede ocurrir en muchos niveles el maestro, la escuela, el distrito escolar, etc., al efectuarse determinados cambios educativos, empieza a aparecer la complejidad de definir y lograr el cambio real; la dificultad consiste en que el cambio creativo no es una sola entidad, aún si restringimos el análisis a nivel más simple de una innovación en un salón de clases. Fullan y Stiegelbauer (1997) exponen que la innovación es multidimensional. En la realización de cualquier programa nuevo entran por lo menos en juego tres componentes: a) el posible uso de materiales nuevos o revisados (recursos instructivos directos, como materiales o tecnologías para el currículo); b) el posible uso de nuevos sistemas de enseñanza, es decir, nuevas estrategias o actividades de enseñanza); y c) las posibles alteraciones de las convicciones (por ejemplo, los supuestos y teorías pedagógicas que fundamenta nuevas políticas o programas particulares).

Los tres aspectos del cambio son necesarios ya que, juntos, representan los medios para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos educativos particulares. El éxito o el fracaso en el alcance del objetivo es otra cuestión que depende de la claridad y de lo apropiado del cambio para la tarea en puerta. Fullan y Stiegelbauer (1997) insisten en la lógica de que el cambio tiene que ocurrir en la práctica, junto con las tres dimensiones, para que tenga la posibilidad de afectar los resultados.

Al hablar de cambios se deben considerar tres dificultades:

1. Cuando se identifican los tres aspectos del cambio, no se infiere quién elabora los materiales, define los sistemas de enseñanza y decide acerca de las convicciones. Si lo anterior está cargo de un autor externo del currículo o de un grupo de maestros, es una cuestión que aún no se ha resuelto.
2. Segunda, y relacionada en parte con la anterior, a través de la literatura sobre el cambio educativo aparecen continuamente un dilema y una tensión en los cuales son evidentes dos perspectivas diferentes, la de la fidelidad y la de adaptación mutua o evolutiva. La posición de fidelidad al cambio, como su nombre lo indica se basa en el supuesto de que ya existe una innovación preparada y la tarea consiste en que los individuos y los grupos de individuos la apliquen fielmente en la práctica; es decir, que se use "cómo se supone que se debe usar", como fue la intención del autor. La perspectiva de adaptación mutua o evolutiva subraya que el cambio, con frecuencia, es (y debe ser) un resultado de adaptaciones y decisiones que toman los usuarios mientras trabajan con nuevas políticas y programas particulares, siendo la política o programa y la situación del usuario, lo que determine mutuamente el resultado.
3. Tercera, podemos ver que es muy difícil definir, de una vez por todas y con exactitud, cuáles son las dimensiones objetivas del cambio con respecto a los materiales, sistema de enseñanza y convicciones, debido a que pueden transformarse, elaborarse más, o alterarse de otra forma durante la puesta en práctica (ésta es, en efecto, la esencia de la perspectiva evolutiva). No obstante, es útil la conceptualización del cambio en términos de las tres

dimensiones; porque es evidente que cualquier individuo puede poner en práctica una, dos o las tres dimensiones, o bien, puede no realizar ninguna.

Algunas personas apoyan ciegamente ciertos cambios que valoran, sin tomar en cuenta las cuestiones de la implementación y las consecuencias. Otras, se muestran inseguras del valor del cambio porque están perfectamente conscientes de la falta de claridad y de la incertidumbre que permean la transición de valores a objetivos, de la adopción, por medio de la implementación, hasta llegar a los resultados.

Independientemente de lo honorables que sean los motivos, cada uno y todos los individuos que son necesarios para una implementación eficaz, experimentan ciertas inquietudes acerca del significado de las nuevas prácticas, objetivos, convicciones y medio de implementación. Las exposiciones claras al principio, pueden ser útiles, pero no eliminan el problema; el proceso psicológico de aprender y comprender algo nuevo no sucede en un instante.

La presencia o ausencia de mecanismos para abordar el problema en curso acerca del significado en el inicio, mientras las personas ensayan ideas nuevas es crítica para el éxito, pues es a nivel del individuo donde ocurre o no el cambio.

Este principio es auténtico, ya sea que el cambio se imponga en los individuos o sea que ellos decidan voluntariamente hacer algo nuevo. En este proceso es básica la realidad de que el aprendizaje de una aptitud nueva y la consideración de conceptos nuevos crean dudas y sentimientos de torpeza e incompetencia, en especial cuando intentamos algo nuevo por primera vez.

Desde luego, aún cuando se dice que el cambio corre a nivel individual, debe reconocerse que son necesarios los cambios en la organización, con el fin de proporcionar condiciones de apoyo o estímulo para fomentar el cambio en la

práctica. El significado compartido, la “cognición compartida” o el “profesionalismo interactivo”, es un elemento clave en el largo camino de hacer realidad el cambio trascendente.

La propuesta del profesionalismo interactivo expuesta por Fullan y Hargreaves (1999) puntualiza los lineamientos con que se deben dirigir a los principales actores y factores de la educación como son: los docentes, los directivos y el sistema educativo además incluye redefinir el rol de los docentes y las condiciones en las que trabajan.

Los individuos y los grupos que trabajen juntos deben ser claros acerca de las nuevas prácticas educativas que desean implementar. La forma en que se introducen las nuevas prácticas afecta la probabilidad de obtener un significado acerca de lo deseable y lo funcional de las prácticas educativas específicas.

La Gestión del Cambio

Los comportamientos desconcertantes que a menudo exhiben los empleados cuando se enfrentan a los cambios sostiene Michael Hammer (en Boyett, 1998) es la parte del cambio más complicada, molesta, penosa y desconcertante. *La resistencia* es tan común y tan destructiva por los esfuerzos que supone cambiar, que la búsqueda de su comprensión forma una roca sólida de los planteamientos para el control del cambio.

Boyett (1998) menciona los siguientes factores que contribuyen a la resistencia al cambio: percepción de consecuencias negativas, miedo a tener que trabajar más, necesidad de romper hábitos, la falta de comunicación, no considerar que los esfuerzos para el cambio tienen que ser globales e incluir todos los aspectos de la organización, la sublevación de los empleados.

Ingredientes necesarios para que el cambio sea exitoso.

Como ingredientes necesarios para que el cambio sea exitoso Boyett (1998) menciona que es necesario establecer una necesidad para cambiar, crear una visión clara y convincente que demuestre a la gente que vivirá mejor, buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos, comunicación, , formar una coalición guía, resistente y comprometida en la que estén incluidos los altos directivos , la gente no resiste sus propias ideas.

La educación ha cobrado vital importancia en las últimas décadas reconociéndola como el medio a través del cual el ser humano será capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas a través de cambios; pero para lograr este objetivo se tiene que contar no con una institución educativa sino con una organización inteligente, es decir, una organización capaz de aprender.

Definición de la Cultura Respecto al Tipo de Institución que se Quiere Ser

Toda institución, al igual que todo país, tiene una cultura propia que la distingue de las demás. Los nuevos empleados a menudo la intuyen, pero les resulta difícil definirla. Es esencialmente la prioridad implícita o explícita que la institución da a diferentes valores.

La cultura de una institución menciona Fernández

Es una declaración escrita que contiene la misión, la visión y los valores de la institución. Estando compuesta por todos aquellos elementos que señala las razones por las que existe la institución, el tipo de institución que se quiere y los valores que regulan su funcionamiento. (2001, p. 3)

En una institución se hace necesario definir la estrategia en relación a los objetivos propuestos. La estrategia de una institución es la forma de llevar a cabo la cultura de la institución. Siendo dicha estrategia la mejor de las alternativas

planteadas como consecuencia del análisis realizado sobre: requisitos de alumnos y familiares, análisis de competencia, expectativas de alumnos, familiares, docentes y empleados, capacidad de la institución en cuanto a recursos financieros, tecnológicos y humanos, amenazas y oportunidades.

La estrategia ha de estar dirigida especialmente a los docentes, pero también a los alumnos, accionistas, familiares, empleados, y sociedad en general. Fernández (2001) menciona que la estrategia debe ser revisada periódicamente, pero no debe aplicarse cuando: no exista voluntad real por parte de la dirección, se quiera usar sólo como imagen y no se facilita la participación.

Sin embargo se debe aplicar la estrategia cuando se desee: establecer un punto de partida común, fijar unas señas de identidad propias, unos valores internos, a aprender las exigencias del sector y del entorno, descentralizar y profesionalizar los objetivos de una institución (más allá de criterios personales), establecer unas pautas de actuación comunes (conocidas por todos) y ayudar en la toma de decisiones alineando así la actuación de toda la organización.

Una vez formuladas la cultura y la estrategia, hay que difundirlas, explicarlas y asegurar su comprensión para dar pauta a la implementación que tiene como finalidad asegurar que la cultura de la institución se conozca se comprenda y se aplique dentro de la institución.

El seguimiento, evaluación y mejora de la cultura y estrategia tiene por objeto esclarecer la efectividad de las acciones de comunicación así como la efectividad de la implantación, es decir, que se aplica a todos los niveles a través de planes específicos y actitudes y comportamientos personales.

La Organización de Aprendizaje Continúo

Las organizaciones que realmente se destacarán en el futuro serán aquellos que descubran cómo aprovechar el compromiso de todos los miembros de la organización y su capacidad de aprender, Senge (Boyett, 1998) menciona que puesto que un mundo cada vez está más interconectado y los negocios más complejos y dinámicos, el trabajo tiene que estar cada vez más lleno de aprendizaje.

Ya no basta con tener a una persona aprendiendo para la organización. Ya no es posible resolver desde arriba, hacer que los demás sigan las órdenes del gran estratega. Las organizaciones que realmente se destacarán en el futuro serán aquellos que descubran cómo aprovechar el compromiso de todos los miembros de la organización y su capacidad para aprender. (Boyett, 1998, p.95)

Aprendizaje individual organizacional.

El aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para la inteligencia organizacional. El factor clave no es sólo el qué y cómo aprenden la mayoría de los individuos de una organización, sino el nivel de eficacia de la transmisión de lo que saben al conjunto de la organización.

El aprendizaje verdadero dice Kim (Boyett, 1998) es aquel que necesita la adquisición de saber- por qué y el saber –cómo. Boyett (1998) menciona que el aprendizaje más importante será en el lugar de trabajo y no en el aula, como resultado de un continuo ciclo de experiencias en el mismo lugar de trabajo; que se da de la siguiente manera:

Tenemos experiencias concretas en el lugar de trabajo.

- Meditamos sobre estas experiencias, intentando entender que pasó y por qué.
- Formamos conceptos y generalizaciones basados en estas experiencias.
- Probamos estos conceptos y generalizaciones a través de experiencias nuevas.

- Entonces repetimos el ciclo, similar a las vueltas que da una rueda

Organizaciones Inteligentes

Senge (1998) menciona que el fin de su libro es destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas. "Cuando abandonemos esta ilusión podemos construir *organizaciones inteligentes*, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto". (Senge, 1998, pág. 11).

Senge (1998) menciona cinco disciplinas que convergen para innovar las organizaciones inteligentes: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, trabajo en equipo y pensamiento sistémico. Aunque se desarrollan por separado para poder entenderlas con mayor claridad, cada cual resulta decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto. "Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones" (Senge, 1998, pág.15)

Dominio personal.

El dominio personal enfoca el aprender a expandir la capacidad personal para crear los resultados que se desean, y crear un entorno organizacional que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos establecidos. "Las organizaciones solo aprenden a través de los individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual" (Senge, 1998, pág.181)

El dominio personal se usa para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente. Como integrante de una organización inteligente se necesita comprometerse con el propio dominio personal y considerarlo como un proceso continuo que implica el desarrollo concertado de las cinco disciplinas de aprendizaje.

El dominio personal sugiere un nivel especial de destreza en cada aspecto de la vida, personal y también profesional. Las gentes con alto nivel de dominio personal han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas.

El interés genuino permite a la gente comprometerse con naturalidad y poder establecer así un propósito que es similar a una dirección, a un encabezamiento general y a una visión que es un destino específico, la imagen de un futuro deseado.

Podemos decir que nada ocurre hasta que existe una visión pero también podemos decir que una visión sin propósito, sin vocación, es sólo una buena idea, cuando la visión se alcanza (o no), nuestro sentido de propósito nos lleva más allá, nos impone una visión nueva. Es un proceso de focalizarse continuamente, una y otra vez, en lo que uno desea de veras.

La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en la vida entendiendo por tensión creativa a la fuerza que entra en juego en cuanto reconocemos una visión que está reñida con la realidad actual constituyendo así el principio central del dominio personal.

Modelos mentales.

Senge (1998) menciona que los modelos mentales no sólo determinan las maneras de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. La disciplina de usar modelos mentales implica el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de las imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo.

Los modelos mentales empiezan por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar imágenes internas del individuo sobre el mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

En las organizaciones tradicionales, el dogma era administrar, organizar y controlar; en la organización inteligente, el nuevo dogma consistirá en visión, valores y modelos mentales. Las empresas saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación.

Hanover (en Senge ,1998) nos habla de su enfoque de los modelos mentales, empezando por la construcción de aptitudes tales como:

- El reconocimiento de “brincos de abstracción”, ocurren cuando se pasa de observaciones directas (datos concretos) a generalizaciones.
- Exponer la “columna izquierda”(manifestar lo que normalmente callamos)
- Enfrentar los distinguos entre las teorías expuestas (lo que se dice) y las teorías en uso (la teoría implícita de lo que se hace).

Senge (1998) habla del equilibrio que se debe dar entre la persuasión y la indagación como el medio que permite confirmar datos y refutarlos, porque se está

genuinamente interesado en hallar los defectos de la perspectiva personal y en tratar de comprender el razonamiento de otros. La combinación de la indagación y la persuasión genera resultados creativos.

Los integrantes de una organización deben aprender a reflexionar sobre sus actuales modelos mentales: mientras los supuestos predominantes no se expongan abiertamente, no hay razones para que los modelos mentales cambien y el pensamiento sistémico carece de propósito.

Si los gerentes creen que sus perspectivas son hechas y no supuestos, no estarán dispuestos a cuestionar esas perspectivas. Si carecen de aptitudes para indagar los modos de pensar propios y ajenos, sufrirán limitaciones para experimentar cooperativamente con nuevos modos de pensar.

El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudar a modificarlos. Los modelos mentales arraigados frenan los cambios que podrían derivar del pensamiento sistémico.

La rueda del aprendizaje y los modelos mentales.

Los modelos mentales menciona Boyett (1998) representan nuestra misión única del mundo y nuestra valoración sobre las consecuencias que pueden provocar el realizar una acción determinada. Nuestros modelos mentales son la voz interior que dice, si usted hace esto en este tipo de situación, entonces pasará esto.

Cuando empezamos a compartir con los demás nuestro conocimiento de saber- por qué y/o saber- cómo, es cuando se inicia el aprendizaje organizacional.

Visión compartida.

Senge (1998) dice que cuando hay una visión genuina, la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea. Una visión compartida es el primer paso para que la gente que se profesa mutua confianza comience a trabajar en conjunto. La identidad común, el propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común básico y como ideas rectoras fortalecen la visión compartida.

Es necesario que las visiones compartidas surjan de visiones personales, así es como obtienen energía y alientan el compromiso. En una visión compartida se participa por alistamiento o por compromiso. Kiefer (en Senge, 1998) define el alistamiento como el proceso de transformarse en parte de algo por elección propia así mismo describe al compromiso como un estado de estar no sólo alistado sino de sentirse plenamente responsable de alcanzar la visión.

Las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso. A medida que la gente habla, las visiones cobran nitidez. A medida que cobran nitidez crece el entusiasmo.

Senge (1998) menciona que el dominio personal es el “cimiento” de una visión compartida: las organizaciones que no alientan el dominio personal tienen dificultades para fomentar el compromiso sostenido con una visión elevada.

La disciplina de construir visiones compartidas carece de un sustento crucial si se práctica sin el pensamiento sistémico. La visión pinta la imagen de lo que se desea crear. El pensamiento sistémico revela cómo se ha creado lo que se tienen ahora.

Aprendizaje en equipo.

Senge (1998) nos habla del alineamiento como condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo. El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida, también se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos.

Dentro de las organizaciones, el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

- La necesidad de pensar gradualmente sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explorar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
- La necesidad de una acción innovadora y coordinada, donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de manera que complementan los actos de los demás.
- El papel de los miembros del equipo en otros equipos. Un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos que aprenden al inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo.

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. En el diálogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio, en la discusión se presentan y se defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar. El diálogo y la discusión son

potencialmente complementarios pero hay que moverse conscientemente entre ambos.

Bohm (en Senge, 1998) identifica tres condiciones básicas que son necesarias para el diálogo y que contribuyen a que el "libre flujo del significado" pase a través de un grupo, reduciendo la resistencia al flujo

1. todos los participantes deben "suspender" sus supuestos, es decir, mantenerlos accesibles para el cuestionamiento y la observación.
2. todos los participantes deben verse como colegas; esto no implica que haya que concordar o coincidir en las mismas opiniones. Por el contrario, el poder de esta actitud opera cuando hay diferencias de opinión.
3. tiene que haber un "árbitro" que "mantenga el contexto" del diálogo. En la ausencia de un árbitro experto, los hábitos de pensamiento continuamente empujan hacia la discusión y alejan del diálogo. A medida que el equipo adquiere experiencia expresa el árbitro pierde importancia se transforma gradualmente en un participante más.

La quinta disciplina: pensamiento sistémico.

El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas para que los patrones totales resulten más claros, y poder modificarlos.

El pensamiento sistémico es la quinta disciplina, es la piedra angular conceptual que integra a las demás disciplinas fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Todas se relacionan con un cambio de enfoque: ver totalidades en vez de partes.

La esencia de la disciplina de pensamiento sistémico radica en un cambio de enfoque: ver las interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa – efecto; y ver procesos de cambio en vez de “instantáneas”. Para poder ver interrelaciones sistémicas, es un lenguaje de círculos que evita ver el mundo a través de visiones fragmentadas. Ese lenguaje es importante para enfrentar problemas dinámicamente complejos y opciones estratégicas, especialmente cuando los individuos, los equipos y las organizaciones necesitan trascender los hechos para ver las fuerzas que modelan el cambio.

Duncan (2000) define el pensamiento sistémico como un modo de analizar, un lenguaje para describir y comprender las fuerzas y las interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo.

La esencia de una organización inteligente es el ciclo de aprendizaje profundo que conlleva a un cambio duradero no sólo en el desarrollo de nuevas aptitudes, sino de nuevas perspectivas mentales, tanto individuales como colectivas.

Las cinco disciplinas del aprendizaje son los medios para activar éste ciclo. Para mantenerlo en marcha, se requiere un compromiso sostenido con éstas disciplinas.

Las organizaciones inteligentes dice Senge (1998) son posibles porque en el fondo todos somos aprendices, son posibles porque aprender no solo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender.

Senge (1998) nos hace reflexionar sobre el hecho de formar parte de un equipo, un conjunto de personas que juntas funcionan maravillosamente, se profesan confianza, complementan mutuamente sus virtudes y compensan mutuamente sus

flaquezas, tienen metas comunes más amplias que las metas individuales, que producen resultados extraordinarios, esto da cuenta de que un equipo no es magnífico desde un principio, sino que aprende a generar resultados extraordinarios.

Capítulo III

Características Distintivas de la Situación Central del Caso

En el presente capítulo se expone de manera descriptiva cada uno de los aspectos contextuales y de tiempo que han determinado el estudio de caso aquí presentado. Resulta importante fundamentar el qué y para qué del Programa de Educación Preescolar 2004, sobre el que se está haciendo la reflexión enfocada al cambio educativo y al aprendizaje organizacional.

Situación Actual de la Educación

México enfrenta constantes cambios, que requieren una transición y nuevos retos en el sistema educativo nacional, con la finalidad de elevar la calidad de la educación en nuestro país; pero no basta con aumentar escuelas o profesores; se necesitan cambios profundos, que permitan concebir educación como un punto de desarrollo y avance nacional hacia el futuro.

Es por lo anterior que dentro del marco de transformaciones económicas, políticas y sociales que en México se han puesto en marcha, se concibe a la educación como el pilar del desarrollo integral del país; considerándose necesario realizar una transformación del sistema educativo nacional para elevar la calidad de la educación.

En el presente no sólo se pretende brindar a los mexicanos la oportunidad de cursar un nivel de educación como requisito para acceder al siguiente nivel educativo, se trata más bien de ofrecer una educación de calidad. Barocio (2003), menciona que la calidad aparece como una carrera continua a la búsqueda de

mejoramiento, que requiere de un esfuerzo constante de evaluación, actualización e innovación.

La Obligatoriedad de la Educación Preescolar

La educación es un derecho fundamental garantizado por la Constitución política de nuestro país. El artículo tercero constitucional define los valores que deben realizarse en el proceso de formación del individuo así como los principios bajo los que se constituye nuestra sociedad, marcando por tanto, un punto de encuentro entre desarrollo individual y social, para cumplir esta finalidad, el mismo artículo establece los principios a que se sujetará la educación: gratuidad, laicismo, carácter democrático y nacional, aprecio por la dignidad a la persona, igualdad ante la ley, combatir a la discriminación y a los privilegios, supremacía del interés general de la sociedad, solidaridad internacional basada en la independencia y la justicia.

Los criterios y los fines establecidos en la Constitución Política se ratifican y precisan en la Ley General de educación, la cual establece las finalidades que tendrá la educación que imparten el Estado, sus organismos descentralizados, y los particulares, con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios. Estas finalidades deberán expresarse, a su vez, en los *planes y programas de estudio*. (PEP, 1992)

Anteriormente la educación básica estaba constituida por el nivel primaria y secundaria de manera obligatoria y cursar el nivel preescolar era opcional. De tal manera que al cumplir los niños seis años de edad, eran aceptados en la escuela primaria sin haber cursado al menos un año de preescolar. Situación que generó

inconformidad en directivos, personal administrativo, pero sobre todo en educadoras, porque al nivel no se le brindaba la importancia requerida.

A través de la revisión de la evolución histórica de la educación preescolar, los cambios sociales y culturales, los avances en el conocimiento acerca del desarrollo y el aprendizaje infantil ; se dio pauta a que en el mes de noviembre de 2002 se estableciera el decreto de reforma a los artículos 3° y 31° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos , la cual establece la obligatoriedad de la educación preescolar; en consecuencia la educación básica obligatoria comprende actualmente doce grados de escolaridad.

A través de esta reforma se está superado la visión que minimiza la función de la educación preescolar como un espacio de cuidado y entretenimiento de los niños, carente de metas y contenidos educativos valiosos.

Al establecer la obligatoriedad de la educación preescolar el poder legislativo ratificó expresamente, en la fracción III del artículo tercero constitucional, el carácter nacional de los planes y programas de la educación preescolar; “Para dar pleno cumplimiento al segundo párrafo y ala fracción II el ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio de la educación preescolar , primaria y secundaria y normal para toda la República” (PEP, 2004, p.17); y es en cumplimiento de este mandato que la Secretaría de Educación Pública presenta el Programa de Educación Preescolar 2004.

El Aprendizaje Infantil y la Importancia de la Educación Preescolar.

Los primeros años de vida ejercen una influencia muy importante en el desenvolvimiento personal y social de todos los niños; en este periodo desarrollan su

identidad personal, adquieren capacidades fundamentales y aprenden las pautas básicas para integrarse a la vida social.

Los avances de las investigaciones sobre los procesos de desarrollo y aprendizaje coinciden en identificar un gran número de capacidades que los niños desarrollan desde muy temprana edad e igualmente confirma su gran potencialidad de aprendizaje. Por otro lado, el rápido avance del conocimiento sobre los procesos y cambios que tienen lugar es el cerebro durante la infancia muestra la existencia de un periodo de intensa producción y estabilización de conexiones neuronales que abarca la edad preescolar; la organización funcional del cerebro es influida y se beneficia por la diversidad, la oportunidad y la riqueza del conjunto de la experiencia de los niños.

Actualmente se puede sostener que existe una perspectiva más optimista sobre lo que típicamente los niños saben y sobre lo que pueden aprender entre los cuatro y cinco años y aun en edades más tempranas, siempre y cuando participen experiencias educativas interesantes que representan retos a sus concepciones y a sus capacidades de acción en situaciones diversas. (SEP, 2004)

Esos primeros años constituyen un periodo de aprendizaje que tiene como base la propia constitución biológica o genética, pero en el cual desempeñan un papel clave las experiencias sociales, es decir, la interacción con otras personas, ya sean adultos o niños. Del tipo de experiencias sociales en la que los niños participan a temprana edad dependen muchos aprendizajes fundamentales para su vida futura: la percepción de su propia persona; las pautas de la relación con los demás, y el desarrollo de sus capacidades para conocer el mundo, pensar y aprender permanentemente, tales como: la curiosidad, la tensión, la observación, la

formulación de preguntas y explicaciones, la memoria, el procesamiento de información, la imaginación y la creatividad.

El Jardín de Niños, constituye un espacio propicio para que los pequeños convivan con sus pares y con adultos y participen en eventos comunicativos más ricos y variados que los del ámbito familiar e igualmente propicia una serie de aprendizajes relativos a la convivencia social; estas experiencias contribuyen al desarrollo de la autonomía y la socialización de los pequeños. La educación preescolar puede representar una oportunidad única para desarrollar las capacidades del pensamiento que constituyen la base del aprendizaje permanente y de acción creativa y eficaz en diversas situaciones sociales. (PEP 2004). A diferencia de otras experiencias sociales en las que se involucran los niños (en su familia o en otros espacios) la educación preescolar tiene propósitos definidos que apuestan a desarrollar sus capacidades y potencialidades mediante el diseño de situaciones didácticas destinadas específicamente al aprendizaje.

La educación preescolar interviene justamente en este período fértil y sensible a los aprendizajes fundamentales; permite a los niños su tránsito del ambiente familiar a un ambiente social de mayor diversidad y con nuevas exigencias.

Los Cambios Sociales y los Desafíos de la Educación Preescolar

Los cambios sociales que actualmente se están viviendo en la sociedad han dado pauta a transformar la forma en que las instituciones ofrecen un servicio educativo; cada institución tiene que considerar el impacto que están causando en la sociedad los cambios sociales y económicos así como los culturales; que afectan de manera determinante a los ciudadanos y muy en especial a la niñez.

No se puede dejar de lado situaciones como el proceso de urbanización en donde muchos padres de familia dejan a sus hijos y esposa para ir en busca de una oportunidad de trabajo que le permita ofrecer a su familia una mejor calidad de vida.

Asimismo el cambio tan marcado en la estructura familiar, principalmente con la integración de la mujer al campo laboral lo cual resta tiempo de atención y convivencia de los adultos con los niños.

La pobreza es un aspecto muy importante que limita en muchos lugares el que los niños accedan a la educación principalmente al nivel preescolar, preocupados en mayor medida por satisfacer sus necesidades básicas.

Es importante considerar a los medios de comunicación masiva, y en especial a la televisión que ejerce una influencia muy importante en la educación infantil. Lo que obliga a las organizaciones educativas a ejercer un papel de apoyo a los niños para el procesamiento de información que reciben y ayudarlos a la interpretación crítica de los mensajes.

Los cambios en la estructura social antes mencionados implican un conjunto de retos pedagógicos para la educación preescolar, cambios que se contemplan en la nueva propuesta curricular Programa de Educación Preescolar 2004.

Características del Programa

El programa es de carácter abierto, tanto su orientación general como sus componentes específicos permiten que en la práctica educativa se promueva el reconocimiento, la valoración de la diversidad cultural y el diálogo intercultural.

Esta renovación curricular tiene como finalidades:

- a) contribuir a que el educación preescolar favorezca una experiencia educativa de calidad para todas las niñas y todos los niños, garantizando

que cada uno de ellos viva experiencias educativas que permitan desarrollar, de manera prioritaria, sus competencias afectivas, sociales y cognitivas, desde una perspectiva que parte del reconocimiento de sus capacidades y potencialidades.

- b) Contribuir a la articulación de la educación preescolar con la educación primaria y secundaria mediante el establecimiento de propósitos fundamentales que corresponden a la orientación general de la educación básica.(PEP, 2004)

Como fundamentos principales del programa se establece que la educación preescolar debe aportar a las niñas y a los niños bases sólidas para su desenvolvimiento personal y social, el desarrollo de su identidad personal, la adquisición de capacidades fundamentales y el aprendizaje de pautas básicas para integrarse a la vida social. Considerando que los primeros años de vida constituyen un periodo de interés aprendizaje desarrollo, que tiene como base la propia constitución biológica o genética, pero en el cual desempeñan un papel clave las experiencias sociales. Del tipo de experiencias sociales en que participen los niños a temprana edad dependen muchos aprendizajes fundamentales para su vida futura: la percepción de su propia persona, así como el desarrollo de sus capacidades para conocer el mundo, pensar y aprender permanentemente.

Las instituciones educación preescolar deben fortalecerse para procurar el cuidado y la educación de sus pequeños tomando en cuenta los cambios sociales, económicos y culturales vividos en nuestro país y que impactan la vida de la población infantil.

La educación preescolar debe regirse bajo los principios garantizados por la constitución política de nuestro país, buscando la congruencia de sus acciones educativas con los valores y aspiraciones colectivas: el derecho de todos a una educación de calidad; el desarrollo armónico de las facultades del ser humano; el amor a la patria; la gratuidad, el laicismo y el carácter democrático y nacional de la educación; el aprecio por la dignidad de la persona; la igualdad ante la ley; el combate a la discriminación y a los privilegios; la supremacía del interés general de la sociedad.

La propuesta curricular Programa de Educación Preescolar 2004, es de carácter nacional, de acuerdo con los fundamentos legales que rigen la educación. Está organizado a partir de competencias, entendida sintéticamente como la capacidad de utilizar el saber adquirido para aprender, actuar y relacionarse con los demás. La función de la educación preescolar consiste en promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias que cada niño y cada niña poseen.

El programa no define una secuencia de actividades o situaciones que deban realizarse sucesivamente con los niños porque, las competencias son la base para organizar, desarrollar y evaluar el trabajo docente. La educadora selecciona y diseña diversas situaciones didácticas que sean pertinentes inútiles para lograr que los niños aprendan; adopta la modalidad de trabajo que considera adecuada y organiza su trabajo de manera flexible para adecuarlo a las condiciones de su grupo y al contexto en donde labora. (SEP, 2004).

Organización del Programa

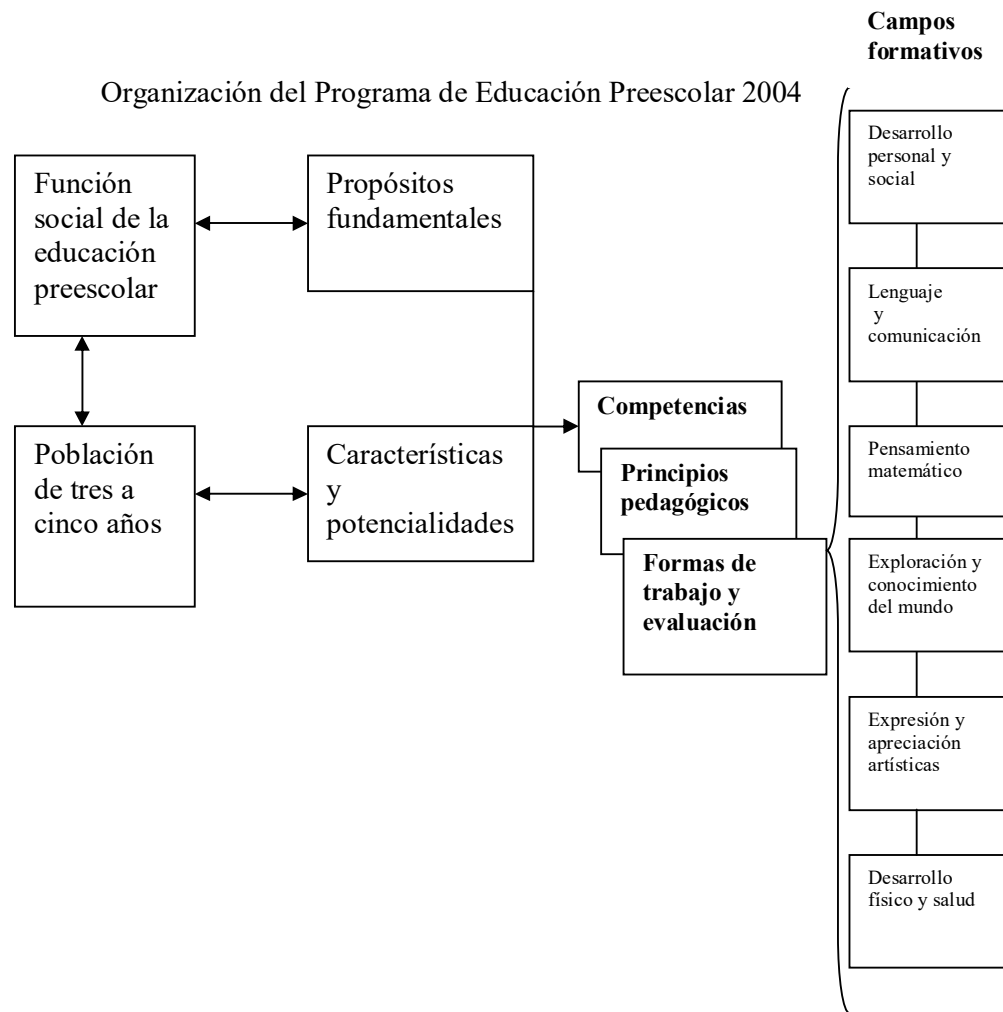
Los propósitos fundamentales se toman como base para la definición de las competencias que se espera logren los alumnos en el transcurso de la educación

preescolar. Una vez definidas las competencias que implica el conjunto de propósitos fundamentales, se ha procedido a agruparlas en los siguientes campos formativos:

- Desarrollo personal y social
- Lenguaje y comunicación
- Pensamiento matemático
- Exploración y conocimiento del mundo
- Expresión y Apreciación artísticas
- Desarrollo físico y salud

Asimismo se incluyen los principios pedagógicos, así como los criterios que han de tomarse en cuenta para la planificación, el desarrollo y la evaluación del trabajo educativo. (PEP, 2004)

Organización del Programa de Educación Preescolar 2004



Aunque es determinante que la puesta en práctica de toda reforma educativa se va a dar en el individuo también es cierto que ese individuo pertenece a una organización, que le brinda a través de una visión compartida una fuente de aprendizaje, para adquirir un dominio personal y considerar los modelos mentales que hasta determinado momento han orientado la práctica educativa de un docente.

Un cambio educativo se da mediante un proceso, no es algo que suceda en un instante y se hace necesaria una organización de aprendizaje continuo, que tenga

presente que para iniciar un cambio educativo se debe de contar con un equipo de aprendizaje donde todos aprendan a aprender en conjunto.

El docente actual no puede ejercer una práctica individual cuando pertenece a una institución, se trata ahora de aplicar el pensamiento sistémico en equipo, para establecer las mejores oportunidades que permitan a la institución responder de manera clara a la misión de la nueva propuesta curricular Programa de Educación Preescolar 2004.

La implementación de la nueva propuesta curricular inicio en el ciclo escolar 2004-2005 con la puesta en práctica de grupos pilotos, asesorías a través de los talleres Generales de Actualización y a nivel institución algunas escuelas iniciaron con los talleres institucionales; en el segundo semestre del ciclo escolar especificado.

Actualmente la Programa de Educación Preescolar 2004, en el ciclo escolar 2005 – 2006 está siendo implementado al interior de los Jardines de Niños de todo el país con el carácter oficial.

Contexto Geográfico

El J.N. “Miguel Ángel Asturias, se encuentra ubicado en la comunidad de San Juan de las Huertas, municipio de Zinacantepec, estado de México, al poniente de la ciudad de Toluca; tiene categoría política de pueblo. Sus límites son: al norte con, al sur con, al oriente con y al poniente con

La comunidad posee las siguientes características: se encuentra a una altitud 2400 mts. sobre el nivel del mar, con inviernos húmedos, veranos templados y otoños con lluvias constantes. La temperatura varía en el año, pero se tiene una tendencia a las temperaturas bajas sobre todo en otoño e invierno por ubicarse cerca del Nevado de Toluca.

Las construcciones que están al centro del pueblo, son la presidencia municipal, la iglesia y el centro de salud, a las afueras del pueblo se encuentra el panteón de la comunidad; la mayoría de las construcciones son casas que se han ido modificando de acuerdo al crecimiento de la comunidad para establecer diversos comercios que satisfagan las necesidades de los habitantes de San Juan.

Contexto Socio- Cultural

San Juan de las Huertas, es una comunidad rural, caracterizada por el cultivo de la papa, actividad a la que se dedicaba gran parte de su población, este cultivo está perdiendo fuerza por los siguientes factores: los cambios bruscos de temperatura que afectan las cosechas, la agricultura requiere de inversiones de dinero que en ocasiones no tienen los habitantes y que la gente quiere pagar poco por el producto de la cosecha. Estos son algunos de los problemas a los que se enfrentan los pobladores, mismos que los han orillado a buscar otras fuentes de trabajo en la comunidad o fuera de ella.

El nivel socioeconómico de la población es medio- bajo, existe el analfabetismo pero no en un porcentaje marcado, se promueve poco la preparación profesional. Los problemas sociales que se presentan en la población son la drogadicción y el bandalismo.

Las instituciones educativas de la comunidad son: tres jardines de niños, dos primaria, una secundaria, un centro de educación extra-escolar para adultos que labora en las instalaciones de la delegación municipal. En poblados cercanos a San Juan de las Huertas, están dos preparatorias una particular y una pública, así como un el centro de bachilleres, primarias y jardines de niños.

Contexto Familiar

El Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” ofrece sus servicios a gente que pertenece a núcleos familiares de 4 a 7 integrantes, de los cuales de tres a cinco están en edad escolar, la mayoría de los padres o tutores de la institución tienen un rango de edad de 23 a 40 años de edad. La mayoría de las madres de familia se dedican al hogar, a excepción de las madres solteras que tienen que trabajar y encargan a sus hijos con familiares. Existen casos de emigración que ocasionan que las madres de familia procuren la unión familiar. Se llegan a presentar casos de violencia familiar. Las viviendas que habitan están compuestas en su mayoría por tres o cuatro cuartos construidos con materiales como: tabicón y tabique. Las casas cuentan con servicios como agua, luz, drenaje, alumbrado público, alcantarillado, y algunas con teléfono.

Contexto Físico

El J. N. “Miguel Ángel Asturias” es una escuela grande, cuenta con ocho aulas, un salón de juegos y cantos, una dirección, una bodega, un cuarto destinado a las trabajadoras manuales, baños para niños y niñas y uno para maestras, cuenta con áreas verdes, y un área de juegos y al centro se encuentra la explanada cívica.

Datos Característicos de la Institución

El objetivo de este estudio de caso “el aprendizaje organizacional y el cambio educativo, al interior del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” ante la implementación del Programa de Educación Preescolar 2004” se da a partir de reconocer que los cambios educativos en las instituciones se dan a través de un proceso, en el que participan todos y cada uno de los integrantes de la organización.

La escuela donde se llevó a cabo el estudio de caso es el Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” el nivel de estudios que ofrece es Educación Preescolar, pertenece a la zona JO96/06, departamento regional 06; la directora de la escuela

Profesora Aurora González González mencionó en la entrevista (anexo 8: Entrevista a la autoridad máxima del Jardín de Niños: Miguel Ángel Asturias) que el Jardín de Niños lleva el nombre de “Miguel Ángel Asturias” en honor al escritor Guatemalteco quien recibió el Premio Nobel por sus escritos.

La escuela se fundó en el año de 1985, se encuentra ubicada en Calle Ruiz Cortines # 214, en San Juan de las Huertas, Zinacantepec, Estado de México. Teléfono 017221909250, es una Institución pública, ofrece sus servicios en el turno matutino.

El personal que labora son: 8 docentes frente a grupo, 1 subdirector y 1 directivo, 3 promotores (Educación física, artísticas y de la salud), dos trabajadoras manuales y un conserje. El total de grupos son ocho, tres de segundo año y cinco de tercer año conjuntando una matrícula de 264 niños.

La directora Mencionó que la visión de la escuela es: crear un ambiente socializador, donde la cooperación y ayuda estén presentes para cimentar en los niños y niñas el espíritu de solidaridad. Asimismo definió que la misión es: propiciar ambientes y experiencias de aprendizaje que permitan el desarrollo integral de los niños preescolares considerando en todo momento el rescate de los valores para actuar positivamente en el contexto social.

La directora cita como políticas de la escuela el contemplar las características del individuo en forma integral para ofrecer una educación que responda a las necesidades de una realidad; contemplar para el logro de los objetivos establecidos los valores tales como: la honestidad, el respeto, la responsabilidad y solidaridad; además incentivar la preparación del personal para ofrecer una práctica educativa de mayor calidad. Comentó que la organización de la escuela se procura a partir de

cada integrante de la comunidad escolar cumpla con su función. El organigrama de la institución se presenta en el anexo 10.

Los logros que ha tenido la escuela son buenos las maestras se siguen preparando profesionalmente, ha habido aumento de matrícula así como las mejoras al edificio escolar.

El Jardín de Niños cuenta con servicios públicos como: agua, luz, drenaje, teléfono y recolección de basura; las necesidades educativas y culturales de la comunidad y del Jardín de Niños son: tecnología, espacios de expresión artística, una biblioteca equipada, museos y espacios recreativos, en donde los niños puedan tener un mayor espacio para desarrollar sus competencias.

La autora de este estudio de caso profesora Angélica María Álvarez Jasso , laboró en el Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias “ como docente frente a grupo desde el año 2001 hasta 2005 , en el presente ciclo escolar 2005 – 2006 está de periodo sabático, por lo que no está laborando en la escuela sin embargo mantiene comunicación con ésta a través de distintas actividades como los Talleres Generales de Actualización, juntas de Consejo Técnico y actividades didácticas dentro de la institución .Durante el ciclo escolar 2004-2005 formó parte del proceso de implementación de la nueva propuesta curricular PEP 2004 , cubriendo la función de docente del segundo grado grupo “B” del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” del nivel preescolar.

Capítulo IV

Metodología

Estudio de Caso

Entendiendo al caso como un método de investigación a través del cual se busca establecer un significado y no una posición de una situación, es necesario tener clara la intención de que a través de este estudio de caso se ofrecerá una comprensión y explicación de lo que sucede al interior del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” ante la implementación de la nueva propuesta curricular PEP 2004. De ahí que las intenciones de este estudio de caso sean precisamente clarificar ¿Cómo se da el aprendizaje organizacional y el cambio educativo al interior del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” con la nueva propuesta curricular PEP 2004?.

Este caso es específico y de gran repercusión en la educación de calidad que actualmente exige la sociedad por lo que provoca a la autora un interés intrínseco el cual es definido por Stake (en Angulo, 2003) como aquel en que el caso viene dado por el objeto, la problemática o el ámbito de indagación; como cuando un docente decide estudiar los problemas de relación que uno de sus estudiantes tiene con sus compañeros, o cuando se ha de evaluar un programa. Aquí el interés se centra exclusivamente en el caso a la mano, en lo que podamos aprender de su análisis; sin relación con otros casos o con otros problemas generales. El caso implica una necesidad de comprensión general a través de un enfoque progresivo, es decir, si las primeras preguntas no funcionan, si aparecen temas nuevos se tiene que cambiar el diseño. Recordemos las palabras de Stake (1999, p. 23) “el buen estudio

de caso es paciente, reflexivo, dispuesto a considerar otras versiones de caso”; se trata de comprender cómo ven las cosas los actores, las personas estudiadas y que el investigador preserve las realidades múltiples, las visiones diferentes e incluso contradictorias de lo que sucede.

El nuevo programa PEP 2004 está basado en la meta que establece el Programa Nacional de Educación 2001 – 2006 (ProNaE) que es “Contar con una nueva propuesta Pedagógica” para mejorar la calidad y asegurar la equidad en la atención educativa que se brinda a niños y niñas de tres a cinco años. (SEP, 2004) por lo que se llevará a cabo un análisis de la realidad en la práctica educativa que viven los administradores educativos del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” ante la implementación de este programa que difiere en esencia del programa anterior PEP 1992 tal y como se especifica en el marco contextual del presente estudio de caso de tal manera que se detecten los retos y conflictos a través de un análisis de la situación que vivió el personal del J.N. “Miguel Ángel Asturias” ante el primer acercamiento a la implementación del PEP 2004 a manera de pilotaje durante el ciclo escolar 2004-2005 y el que se vive actualmente en el ciclo escolar 2005-2006 con la puesta en práctica del PEP 2004 de manera oficial. Conocer las opiniones de los docentes, directivos y comunidad escolar sobre el cambio implica indagar desde sus impresiones sobre el cambio, el cómo se vivió la adaptación de la organización a la nueva modalidad y cómo se dio el proceso a seguir para lograr un aprendizaje verdadero que acercó al administrador tanto al conocimiento como a la habilidad y en consecuencia a la misión y visión de la nueva propuesta curricular.

En el ciclo escolar 2004 – 2005 se inició con la etapa tres de la reforma educativa “la implementación del Programa de Educación Preescolar 2004” al

interior de las organizaciones, como primer acercamiento en cada escuela se iniciaron grupos pilotos en los cuales se tenía que contemplar el trabajo bajo el nuevo diseño curricular el PEP 2004 después de haber trabajado durante 12 años el PEP 1992.

Los grupos pilotos fundamentaron su trabajo en el aula en la nueva propuesta *el desarrollo de competencias afectivas, sociales y cognitivas* la cual se trabajó con base en los rincones que son espacios específicos del salón. Asimismo se consideraron las modalidades a trabajar: talleres, unidades didácticas, proyectos y centros de interés; aunque existe la libertad de poder trabajar alguna otra modalidad que la educadora decida de acuerdo a las características propias de su grupo a diferencia del PEP 92 en el cual la única metodología de trabajo era el método por proyectos.

En el Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” para iniciar una praxis educativa basada en el PEP 2004 los grados de tercero y segundo iniciaron el acercamiento a la reforma considerando el proceso enseñanza y aprendizaje con relación a las necesidades de aprendizaje de los alumnos teniendo presente que el conocimiento se debe dar no sólo a nivel conceptual como lo estipulaba el PEP 92 sino que éste debe abarcar tanto lo conceptual, procedimental y actitudinal; además el plan diario de trabajo de la educadora se elaboró sin considerar las actividades de rutina, de proyecto y libres que especificaba el PEP 92 sino a partir de los nuevos lineamientos especificados en el PEP 2004; la competencia, el campo formativo, la situación didáctica, la secuencia didáctica, los tiempos de las actividades, la relación con otros campos, las estrategias de aprendizaje y las actividades permanentes; así

mismo se reformó la manera de llevar los expedientes de los niños con la documentación personal correspondiente.

En cuanto a la evaluación de los niños la educadora para constatar el avance de los logros del proceso enseñanza y aprendizaje hace uso de un diario por niño en el que va registrando los datos más sobresalientes de las actividades correspondientes; además de llevar en su expediente producciones de los niños que van mostrando su avance en las diferentes competencias.

Cabe mencionar que en los grupos de tercer año el acercamiento a la propuesta curricular PEP 2004 fue más significativo pues actuaron como grupos pilotos formales orientados de una manera directa por las autoridades inmediatas y la supervisora. En cambio en los grupos de segundo año la implementación fue de acuerdo a la iniciativa de cada docente frente a grupo, teniendo la oportunidad de acercarse a las autoridades inmediatas o a las compañeras de tercer grado para aclarar sus dudas o dar sugerencias.

Al unísono con los grupos pilotos en el Jardín de niños “Miguel Ángel Asturias” se realizó el análisis del PEP 2004 a través de diversas lecturas sobre la reforma, procurando el intercambio de ideas y conocimientos entre las educadoras sobre todo de aquellas que tomaron el curso titulado ” RECUPEP” (Reforma Curricular del Programa de Educación Preescolar) organizado por parte del Departamento de Educación Preescolar como parte de la etapa de implementación inicial del programa .

A nivel institucional se inició con los talleres institucionales en donde el propósito era trabajar las diferentes competencias de los niños de acuerdo a sus habilidades, estos fueron impartidos por las docentes frente a grupo y directivos de

la institución con apoyo de las trabajadoras manuales y el conserje. Por la cantidad y por las características de cada taller fue necesario emplear tanto los espacios cerrados como abiertos del plantel de acuerdo a las necesidades de cada taller. Los talleres dieron a cada maestra la oportunidad de tener alumnos y padres de familia de diferente grado y grupo y a la vez dio a los niños la oportunidad de tener una socialización más cercana con docentes, directivos y compañeros de toda la institución; la implementación de talleres tuvo un proceso de adaptación para la comunidad escolar que presentó diversas dificultades que poco a poco a través de reorganizaciones se superaron.

Los talleres en un principio fueron: danza, artes plásticas, poesía, coro, fútbol y bastoneras; pero a través de la puesta en práctica de los talleres se realizó una evaluación inicial con la intención de detectar a los niños que no tuvieran la habilidad solicitada para el taller correspondiente; con los niños detectados se implementó otro taller más el de experimentos; el cual consistió en llevar a la práctica experimentos científicos indicados para la edad preescolar, en donde se tenía como objetivo desarrollar en el niño su pensamiento científico a partir de establecer hipótesis y comprobarlas. Se trabajó con los talleres durante los últimos meses del ciclo escolar 2004 – 2005 con la intención de que cada taller al final del ciclo escolar participara de manera activa en la tercera demostración de actividades artísticas y físicas.

Durante el trabajo en los talleres las conductoras se percataron de la presencia de fortalezas y debilidades que presentaban la modalidad de talleres en la práctica educativa; como primer punto no se previó una buena organización para que los niños identificaran a su conductora y su taller, debido a que cada martes que se

trabajaban los talleres se reunía a todos los niños en la explanada, y estando todos reunidos se daba la indicación de pasar al salón o espacio correspondiente a su taller, y los niños en lugar de irse con su conductora al lugar correspondiente se iban con su maestra de grupo, con otra conductora o a jugar con otros compañeritos; y ya estando trabajando los talleres las maestras notaban que algunos niños no estaban con su conductora; así que ubicaban a esos niños con la conductora que les correspondía, por lo que se perdía tiempo; otro aspecto relevante en la organización de los talleres fue que en varias ocasiones el día indicado para los talleres chocaba con otras actividades a realizar por la institución por lo que se recorrían al día siguiente o no se llevaban a cabo en esa semana; transcurrió el tiempo y se acercaba la fecha para la tercera demostración de actividades artísticas y físicas (las dos demostraciones anteriores se realizaron una en el mes de diciembre y la otra en el mes de marzo) aún no se contaba con los ensayos necesarios en cada taller para dicho evento por lo que los talleres se tuvieron que hacer dos veces por semana para alcanzar el objetivo.

Actualmente en el ciclo escolar 2005-2006 la práctica educativa de la educación preescolar está basada oficialmente en el PEP 2004 lo cual exige a cada líder integrante de la comunidad escolar del Jardín de Niños “Miguel Angel Asturias” comprender cuales son sus puntos débiles y fuertes de él mismo para poder asumir el papel de liderazgo y responsabilidad con la comunidad de aprendizaje que responda a este reto educativo. Boyett (1998) menciona que no se puede expresar una identidad personal, social y/o moral y no vivirla, las palabras y las acciones deben estar engranadas.

Método Cuantitativo y Cualitativo

Con la intención de lograr establecer con precisión la comprensión al proceso de cambio que en esta organización educativa están viviendo docentes y directivos se hace necesario basar este estudio de caso en los métodos cualitativo y cuantitativo con la intención de hacer uso de estrategias que no dependan de una simple intuición y de las buenas intenciones de “hacerlo bien” (Stake, 1999) sino todo lo contrario; es por esto que se utilizarán como instrumentos para la recogida de datos la observación, la entrevista, el cuestionario y el análisis de documentos que permitan al investigador y al lector ir más allá de una repetición de la recogida de datos.

Se considero el método cualitativo porque permite al investigador emplear relatos para ofrecer al lector la mejor oportunidad de alcanzar una comprensión del caso que se base en la experiencia; Stake (1999) menciona que la epistemología del investigador cualitativo es existencial y constructivista. Estas dos opciones van unidas habitualmente a la idea de que los fenómenos guardan una estrecha relación entre sí debida a acciones fortuitas, y que la comprensión de los mismos requiere la consideración de una amplia variedad de contextos: temporales y espaciales, históricos, políticos, económicos, culturales, sociales y personales.

Es importante tomar en cuenta que en el estudio cualitativo los investigadores son no intervencionistas, intentan ver lo que hubiera ocurrido si ellos no hubieran estado presentes, durante el trabajo de campo, tratan de no llamar la atención, ni hacia sí mismos ni hacia su trabajo. Una vez en sus sitios, se refuerzan por evitar crear situaciones para comprobar sus hipótesis. Intentan observar los hechos, y observarlos lo suficiente para ver qué significa en este caso.

Los modelos cualitativos habituales requieren que las personas más responsables de las interpretaciones estén en el trabajo de campo, haciendo observaciones, emitiendo juicios subjetivos, analizando y resumiendo, a la vez que se dan cuenta de su propia conciencia. De los estudios cualitativos de caso se esperan "descripciones abiertas", "comprensión mediante la experiencia" y "realidades múltiples". En el estudio cualitativo de casos es de gran importancia la función interpretativa constante del investigador.

Por otro lado el método cuantitativo destaca la explicación y control, surge de la búsqueda científica de la causa y del efecto, expresada en última instancia hacia una búsqueda de teoría fundamentada en hechos. Para los investigadores cuantitativos la unicidad de los casos normalmente es un error, algo ajeno al sistema de la ciencia explicada; para perfeccionar la búsqueda de explicación, los investigadores cuantitativos perciben lo que ocurre en términos de variables descriptivas.

La distinción entre investigación cualitativa y cuantitativa menciona Stake (1999) es una cuestión de énfasis ya que la realidad es la mezcla de unos y otros. Ningún conocimiento pertenece puramente al mundo exterior, ni es carente de construcción humana. Von Wright (en Stake, 1999) aseguraba que se requieren las explicaciones para incrementar la comprensión, y que veces la comprensión se expresa en términos de explicación.

Considerando que el objetivo de este estudio de caso es el conocer lo que implica el papel del administrador educativo del Jardín de Niños "Miguel Ángel Asturias" ante el cambio de programa de educación preescolar 1992 al 2004 considerando la misión y visión de la calidad educativa de este último; el

universo considerado para este estudio de caso es el personal que labora en esta institución: ocho docentes frente a grupo, tres promotores de educación, dos directivos, que son los responsables intelectuales del avance que tiene la escuela en relación a la puesta en práctica de la reforma educativa así como los padres de familia. La muestra seleccionada para las entrevistas estructuradas son los docentes frente a grupo, el tamaño de la muestra son cinco docentes de tercer grado y tres docentes de segundo grado.

Instrumentos de la Investigación de Campo

Entrevista.

Con el fin de obtener la suficiente información que conlleve a la comprensión de lo sucedido se aplicarán tres entrevistas estructuradas tipo uno a los docentes frente a grupo del segundo grado de preescolar (anexo 1); así mismo cinco entrevistas estructuradas tipo dos a las docentes frente a grupo del tercer grado (anexo 2), dos entrevistas no estructuradas dirigidas a los promotores de educación artística y física respectivamente(anexo 3), una entrevista no estructurada a las docentes de segundo y tercer grado (anexo 7), una entrevista semi-estructurada a la directora de la institución y una entrevista semi-estructurada a la subdirectora (anexo4); todos los tipos de entrevista basadas en los acontecimientos vividos y que se están viviendo con respecto a la implementación de la propuesta curricular PEP 2004.

La entrevista no estructurada, semi estructurada y estructurada serán consideradas en este estudio de caso como el método a través del cual el investigador mediante otro observador pueda ver lo que quizás él no pudo percibir, durante el cambio educativo que se vivió en el Jardín de Niños "Miguel Ángel Asturias" como

organización, con la implementación de algunos aspectos que marca el nuevo programa PEP 2004 durante el ciclo escolar 2004-2005 cayendo en una revisión constante de la información obtenida; la cual se llevará a cabo a partir de considerar los datos obtenidos de las fuentes en los instrumentos : observación, cuestionarios ,entrevistas y análisis de documentos.

Se realizará para cada fuente una entrevista específica de acuerdo a la función que desempeñan en cada una de las actividades antes mencionadas. Las fuentes en este estudio de caso se consideraron por ser los integrantes de la institución estudiada y en consecuencia protagonistas de este estudio de caso; a partir de la información que se obtenga se establecerá una comprensión de cómo se ha dado dentro de la organización el cambio educativo, cómo está respondiendo cada uno de los integrantes a la visión y misión de la institución para ser una organización inteligente que responda la reto educativo que implica la reforma del PEP 2004 tanto dentro como fuera de su aula.

a) La entrevista etnográfica

La entrevista es definida por Angulo (2003) como una conversación con unas características que la distinguen del tipo de encuentros básicamente informales que acontecen en la vida cotidiana. En la entrevista se pregunta sobre algo a unos informantes determinados y seleccionados; es decir, se llevan a cabo con un propósito concreto: recoger información sobre las opiniones, significados y acontecimientos ocurridos en un ambiente socio- educativo objeto de indagación. La entrevista en general se apoya la idea de que "las personas son capaces de ofrecer una explicación de su conducta, sus prácticas y sus acciones a quienes pregunta sobre

ellas, se asume que las personas pueden reflexionar, hasta cierto punto, sobre sus propias acciones, o, al menos, se pueden inducir a hacerlo.

La entrevista etnográfica menciona Angulo (2003) introduce dos elementos diferenciadores: por un lado, con ella se crean inevitablemente una relación social entre entrevistador/a e informante en la que el intercambio de información puede llegar a desdibujar las identidades y jerarquías; por el otro, existe en ella un explícito interés por conocer las explicaciones, los supuestos, las razones e interpretaciones de los informantes tal como ellos y ellas son capaces de verbalizarlos y exponerlos.

Los tipos de entrevista utilizados en este estudio de caso son:

- Entrevistas no- estructuradas: son entrevistas típicas de los estudios etnográficos de campo y de los estudios de caso, en las que no establece previamente un catálogo de instrucciones o preguntas concretas. La persona que investigue está interesada en conocer lo que opina y piensa el informante que vive cotidianamente en un contexto. Las preguntas concretas, así como el desarrollo de la entrevista se va construyendo a medida que transcurre la entrevista misma. En caso, son las respuestas del informante las que delimita la orientación a seguir por la persona que entrevista.
- Entrevistas semi- estructuradas: son muy semejantes a las anteriores, pero con la diferencia de que la persona que entrevista planifica tipo de ámbitos sobre los que pensarán las cuestiones y las preguntas. Este tipo de entrevistas no supone especificación verbal fue escrita del tipo de preguntas que se formularán, ni, necesariamente del orden de formulación.
- Entrevistas estructuradas: esta forma de entrevista se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado, a través

de una lista de preguntas establecidas con anterioridad. En el cuestionario se anotan las respuestas, en unos casos de manera textual y en otros en forma codificada. Toma la forma de un interrogatorio en el cual las preguntas como establecidas con anterioridad, se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Este tipo de entrevista presume el conocimiento previo del nivel de información de los encuestados y que el lenguaje es comprensible para ellos de una manera unívoca.

Cuestionario.

Se considera que la opinión de los padres de familia es de suma importancia en el proceso educativo y que todo cambio en la institución repercute en toda la comunidad escolar por lo que se tomo como muestra a los padres de familia del tercer grado, cada grado tiene 30 padres de familia haciendo un total de 150 ; de los cuales se toma una muestra representativa, se aplicarán 30 cuestionarios a padres de familia (anexo5) con la intención de obtener su opinión respecto a la reforma educativa PEP 2004 y la manera en cómo cada integrante de la organización les está dando a conocer su trabajo a través de las actividades realizadas en la institución en respuesta a la nueva propuesta curricular PEP 2004.

Con respecto al cuestionario que se le va aplicar a los padres de familia del J.N. "Miguel Ángel Asturias" se tomó como referencia a González (cit. por Ramírez, 2004) que habla sobre la elaboración de instrumentos y da las características que debe tener un cuestionario, éste tiene la finalidad de recopilar la opinión o las características de un grupo de personas acerca de un tópico o tema específico. Como en cualquier tipo de investigación, raramente se estudia a toda la población, y en lugar de eso, se selecciona una muestra de personas que la representan; de las

respuestas obtenidas se infieren las características de la población de la cual forman parte. En este aspecto se recomienda que el investigador se asegure de que los sujetos elegidos poseen la información que se necesita (Fraenkel, 1993, cit. por Ramírez, 2004).

Las características que menciona González (cit. por Ramírez, 2004) de los cuestionarios son las siguientes:

1. Recopilar información de un grupo de personas, con la finalidad de describir algunos aspectos o características (habilidades, opiniones, actitudes, creencias y/o conocimientos) de una población de la cual el grupo es parte.
2. La información se recopila a través de una serie de preguntas y las respuestas a estas preguntas construyen los datos del estudio.
3. La información se recopila de una muestra, recomendable aleatoria de la población de interés (Fraenkel, 1993, cit. por Ramírez, 2004).
4. El cuestionario escrito permite obtener información de una gran cantidad de personas en poco tiempo.

Observación.

Se pretende a través de la observación identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que vive la organización del J.N. “Miguel Ángel Asturias” ante la implementación de la propuesta curricular PEP 2004. El tipo de observación que se realizará es participante considerando que en el proceso de investigación la observación vaya de pasiva a activa lo cual dependerá del contexto investigado y de las relaciones que se den entre el investigador y los investigados.

Con esta técnica de observación se debe ser atento como investigador y dar a conocer el objetivo de ésta al profesor(es) investigado(s), pues no se pretende

molestar o agredir a quienes van a dar la información necesaria para que sea viable y fiable el estudio de caso.

La forma en que se llevarán los escritos es en una carpeta, tendrán un orden por día de aplicación, así mismo la observación será estructurada, se contará con una lista de puntos temáticos en donde centrar la atención (anexo6). Las anotaciones que se realizarán en las observaciones serán las siguientes:

- 1) *Anotaciones de la observación directa.* Descripciones de lo que estamos viendo, escuchando, olfateando y palpando del contexto y de las unidades observadas. Regularmente van ordenadas de manera cronológica. Nos permitirán contar con una narración de los hechos ocurridos (que, quién, cuándo, dónde).
- 2) *Anotaciones interpretativas.* Comentarios personales sobre los hechos, es decir, nuestras interpretaciones a lo que estamos percibiendo (sobre significado, emociones, reacciones, interacciones).
- 3) *Anotaciones temáticas.* Ideas retomadas del marco conceptual, conclusiones preliminares y descubrimientos que, a nuestro juicio, vayan arrojando las observaciones.
- 4) *Anotaciones personales.* De los sentimientos, las sensaciones del propio observador.

Análisis de documentos.

Un estudio de caso requiere de la recogida y el tratamiento de la información que se encuentra registrada en documentos (personales, formales, informales).

En primer lugar, menciona Angulo (2003) se requieren todos aquellos documentos que estén relacionados con la temática objeto de indagación. En segundo lugar, con los documentos que hay que tener en cuenta no sólo lo que dicen sino también que opinan los distintos sujetos implicados sobre el contenido de los mismos. Por ello, se hará analizar el contenido del documental que se acceda y recabar la opinión de las personas implicadas. Los significados, las opiniones, los apoyos o las críticas al contenido son tan importantes como lo que el documento dice. En tercer lugar, el acceso a dicha documentación ha de plantearse al comienzo de la investigación, pero también será necesario hacerlo constantemente con casi toda la documentación que se crea pertinente analizar.

La revisión de documentos existentes en la institución respecto a las actividades realizadas durante el ciclo escolar 2004- 2005 como acercamiento al nuevo programa se hace necesaria para acercar al investigador y al lector a una mayor comprensión de este caso.

Se pretende analizar el PEP 2004, el programa anual de la institución, la documentación grupal de los maestros y evaluaciones realizadas hasta el momento sobre la nueva propuesta curricular.

La triangulación será utilizada como la estrategia que permita al investigador reducir al mínimo las falsas interpretaciones y representaciones, realizar esfuerzos que van más allá de una simple repetición de la recogida de datos, y que tratan de descubrir la validez de los datos investigados.

Para aumentar el crédito de la interpretación, para demostrar lo común de un aserto, el investigador hará uso de los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados a las diferentes fuentes: directivos, docentes, padres de familia y

documentos. Al comparar los datos Stake (1999) menciona que se produce algún tipo de triangulación, la cual obliga al investigador a una y otra revisión.

El problema que se presenta en el estudio de casos es el de establecer un significado; asumiendo que el significado de una observación es una cosa, pero las observaciones adicionales sirven de base para la revisión de la interpretación, para la cual solo se triangularán deliberadamente los datos y los supuestos relevantes con la intención de ofrecer una comprensión del caso, y del grado en que tal afirmación contribuye a aclarar la historia o a diferenciar significados opuestos.

En el proceso que llevaré a cabo para la triangulación será considerando como temática la práctica educativa con la implementación de la propuesta curricular PEP 2004, basada en lo que se refiere a la práctica educativa en el aula y en la organización.

La primera sección (la práctica educativa en el aula) estará compuesta de dos análisis que finalmente se complementarán. En el primer análisis utilizaré para la triangulación la información obtenida de las entrevistas estructuradas aplicadas a las maestras del segundo grado y confrontadas con las observaciones realizadas en su práctica educativa asimismo, se tomarán en cuenta las entrevistas semi-estructuradas realizadas a las autoridades educativas (subdirectora y directora), corroborando la información con los documentos de la institución analizados.

Para el segundo análisis los instrumentos a utilizar en la triangulación serán las entrevistas estructuradas aplicadas a las docentes de tercer grado, junto con la entrevistas semi-estructuradas realizadas a las autoridades educativas, observaciones realizadas de su práctica educativa y análisis de documentos de la institución.

Para la segunda sección con la temática de los talleres institucionales se utilizarán para la triangulación las entrevistas no estructuradas aplicadas a las docentes de todos los grados en relación a los talleres, las observaciones realizadas en los talleres, el cuestionario aplicado a los padres de familia y las entrevistas realizadas a los promotores de educación y autoridades educativas.

Capítulo V

Presentación de Resultados

En el presente ciclo escolar el Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” está llevando de manera oficial la nueva propuesta curricular el Programa de Educación Preescolar 2004; cada integrante de la institución reconoce que la implementación de un nuevo programa es un reto, desde el hecho de conocer a profundidad cada una de las secciones de la que está integrado, para poder a través de la práctica obtener un dominio de calidad de la teoría especificada en la mejora educativa.

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en el universo de este estudio, con el fin de conocer cómo se da el aprendizaje organizacional y el cambio educativo al interior del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” con la nueva propuesta curricular PEP 2004, a partir de recuperar las opiniones de los profesionistas de este universo, en relación a este programa.

Implicaciones del Cambio Educativo

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes de tercer grado, anexo: 2.

Docentes entrevistadas: cinco

¿A qué atribuye el cambio que se está dando en la política educativa?

-A la política que se está dando con el Presidente con base a las necesidades de la sociedad.

-A las exigencias de los niños, de acuerdo a sus características y necesidades

-A la educación que requiere para satisfacer las nuevas necesidades

-A que los cambios no respondían a las necesidades

- A buscar una calidad de vida a través de satisfacer las nuevas necesidades

Instrumento: Cuestionario a padres de familia, anexo: 5

Entrevistados: 30 padres de familia

¿La maestra de su hijo le ha dado a conocer en que consiste el nuevo programa de educación preescolar?

30 padres de familia contestaron que si les dieron a conocer el nuevo programa

Instrumento: Cuestionario a padres de familia, anexo: 5

Entrevistados: 30 padres de familia

¿Considera que a través del nuevo programa se ofrece a su hijo mayor calidad educativa?

30 padres de familia contestaron que si

El Programa de Educación Preescolar(2004), se menciona que a partir de considerar las transformaciones familiares, sociales y culturales, las finalidades principales de éste son: en primer lugar, contribuir a mejorar la calidad de la experiencia formativa de los niños durante la educación preescolar ;partiendo a través de un diagnóstico del reconocimiento de sus capacidades y potencialidades, establece de manera precisa los propósitos fundamentales del nivel educativo en términos de competencias que el alumno debe lograr a partir de lo que ya saben o son capaces de hacer , considerando una mejor atención a la diversidad en el aula; y en segundo lugar lograr una articulación de la educación preescolar con la educación primaria y secundaria.

Propósito del cambio educativo.

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes de tercer grado, anexo: 2.

Docentes entrevistadas: cinco

¿Cuál es el propósito del cambio educativo?

- Mejorar la calidad educativa
- Establecer realmente una concordancia entre lo que dice el PEP y la práctica
- Eleva la calidad de la educación empezando desde las docentes
- Vinculación del programa con la realidad
- Ofrecer calidad para lograr que los alumnos sean reflexivos, analíticos y

reflexivos.

Eficacia y eficiencia.

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes de tercer grado, anexo: 2.

Docentes entrevistadas: cinco

¿Cree usted necesario establecer un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia?

- Si, es determinante
- Si, todo debe tener un equilibrio
- Claro, eso me llevaría a obtener lo que es la calidad
- Si, debe hacer ese equilibrio a través del compromiso
- Si

Fuentes del Cambio Educativo

Beneficiados con el cambio.

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes de tercer grado, anexo: 2 y entrevista semi-estructurada a autoridades educativas, anexo: 4.

Entrevistados: cinco docentes y dos directivos: siete

¿Quién se beneficia con el cambio?

Cuatro docentes y un directivo opinaron que el niño

Un docente y un directivo opinaron que todos los involucrados en el sistema educativo.

El grado de solidez y factibilidad que contiene la idea y el planteamiento del cambio educativo.

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes de tercer grado, anexo: 2

Docentes entrevistadas: cinco

¿En su opinión, qué grado de solidez y factibilidad contiene la idea y el planteamiento del cambio educativo?

Tres docentes entrevistadas opinaron que sólo se da de manera teórica, en la práctica no; dos docentes mencionaron que es necesario adaptarlo, las circunstancias de cada lugar son diferentes. Por ejemplo menciona la maestra Maru (Entrevista a los docentes de tercer grado: Anexo 2) “el hecho de tener los rincones para la organización de los espacios en el aula, implica contar con un aula con suficiente espacio, para que los niños puedan trabajar en cada uno de los rincones y que estos tengan los materiales suficientes, lamentablemente no es así”.

En el PEP (2004, p.8) se encontró lo siguiente “con la renovación curricular también se busca fortalecer el papel de las maestras en el proceso educativo, ello implica establecer una apertura metodológica, de tal modo que teniendo como base y orientación los propósitos fundamentales y las competencias que señala el programa, la educadora seleccione o diseñe las formas de trabajo más apropiadas según las circunstancias particulares del grupo y del contexto donde labora”.

Comprender la teoría especificada en el Programa de Educación Preescolar, resulta de suma importancia para las educadoras, pues como ellas lo mencionaron el

programa no es una imposición curricular, es una orientación que tiene que adaptarse a las circunstancias de cada contexto.

El Cambio en la Práctica

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes de tercer grado, anexo: 2, entrevista semi-estructurada a directivos, anexo: 4.

Entrevistados: cinco docentes y dos directivos: siete

¿En su opinión cuál de los siguientes componentes entran en juego en la implementación del cambio educativo?

Cuatro docentes y un directivo opinaron que el uso de nuevos sistemas de enseñanza y las posibles alteraciones a las convicciones. Un directivo y una docente mencionaron que los nuevos sistemas de enseñanza, las posibles alteraciones a las convicciones y el uso de materiales nuevos y o revisados.

¿Qué dificultades puede usted nombrar respecto al cambio educativo?

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes de segundo y tercer grado, anexo: 1 y 2

Entrevista realizada maestras frente a grupo de la institución: ocho

-No tener la preparación suficiente por falta de disposición

-A las maestras nos cuesta actualizarnos, no hay tiempo

-No hay compromiso, se toma a la ligera.

-Se dan diferentes actitudes y aptitudes, no hay mucha disposición

-falta de disposición para aplicarlo

-No te comprometes como debe no hay disposición

-dos contestaron que no se tiene el hábito de la lectura.

Instrumento: Observación de una sesión del curso “módulos del Programa de Educación Preescolar”, impartido en el J.N. “Miguel Ángel Asturias”.

En el curso, la asesora metodología, les comento a las docentes, que el programa en ningún apartado, mencionaba que no debía haber planeación diaria, que en la página 126 del PEP 2004, se especifica las características de la jornada diaria de la Educadora, y que sin embargo en las observaciones que realizo en algunas escuelas, encontró que varias docentes no llevan planeación diaria, y sólo se basan en la planeación de su secuencia didáctica, aludiendo que así lo especifica el PEP 2004.

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes de tercer grado, anexo: 2.

Docentes entrevistadas: cinco

¿En qué tiempo considera que se va a dar el cambio que pretende el PEP 2004 en la práctica educativa?

Cuatro maestras, mencionaron que se va a dar en unos años, y una maestra opinó que se requiere de tiempo no se puede dar de la noche a la mañana

¿En quién cree usted deba de empezar a darse el cambio?

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes de tercer grado, anexo: 2, entrevista semi-estructurada a directivos, anexo: 4 y entrevista no estructurada a promotores, anexo: 3.

Docentes entrevistadas: cinco; directivos entrevistados: dos y promotores de educación: dos; total: nueve personas entrevistadas.

Cinco docentes un promotor y un directivo, opinaron que es en el docente en quien debe empezar a darse el cambio, y un promotor y un directivo opinaron que es en los directivos, autoridades y docentes.

Análisis de documentos: Programa de Educación Preescolar 2004.

En el PEP (2004), se menciona que la acción de la educadora es un factor clave para que los niños alcancen los propósitos fundamentales, es ella quien establece el ambiente, plantea las situaciones didácticas y busca motivos diversos para despertar el interés de los alumnos e involucrarlos en actividades que les permitan avanzar en el desarrollo de sus competencias, ello no significa dejar de atender sus intereses, sino superar el supuesto de que estos se atienden cuando se pide a los niños expresar el tema sobre el que desean trabajar, como se hacía en el programa anterior PEP 1992.

Gestión del Cambio

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes de tercer grado, anexo: 2, entrevista semi-estructurada a directivos, anexo: 4; entrevista no estructurada a promotores de educación, anexo: 3.

Entrevistados: cinco docentes; dos directivos y dos promotores de educación:
9

Cinco docentes, un promotor y un directivo mencionaron que sus colegas si muestran resistencia al cambio, y un promotor y un directivo mencionaron que no.

En la entrevista a docentes, la maestra Bety menciona “hay compañeras que no entienden que necesitan actualizarse y consideran que es trabajo extra”; a este mismo punto la directora (entrevista semi – estructurada, autoridades educativas, anexo: 4) comenta que la resistencia se da porque el personal no tiene la preparación adecuada, “para actualizarse, quieren que se de sólo en tiempo laborable, no quieren dar tiempo.”

Observación en el aula

En las observaciones realizadas al interior de las aulas, se observa que las docentes buscan estrategias que les permitan sintetizar la cantidad de trabajo, no consideran que lo administrativo de cuenta de la calidad con la que llevan a la práctica el proceso enseñanza y aprendizaje, las autoridades evalúan su trabajo con base a los documentos administrativos y no en observaciones de la práctica. La directora (entrevista semi-estructurada, anexo: 4), menciona que una debilidad que nota en la evaluación que se realiza a las docentes es la falta de visitas a los grupos.

Análisis de documentos

En el Programa de Educación Preescolar (2004, p.7) se menciona que “en la educación preescolar como en cualquier otro nivel educativo, se observan una amplia variedad de prácticas educativas. Hay muchos casos de educadoras en que la educadora pone en práctica estrategias innovadoras en el proceso enseñanza y aprendizaje de manera integral, pero en otros casos, a lo largo de un ciclo escolar se mantienen inalteradas ciertas secuencias de trabajo, independientes de los intereses de los niños”; por lo que este programa asume como desafío la superación de aquellos que contribuyen escasamente al desarrollo de las potencialidades de los niños, propósito esencial de de la educación preescolar.

Ingredientes Necesarios Para que el Cambio sea Exitoso

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes de tercer grado, anexo: 2.
entrevista semi – estructurada a directivos, anexo: 4.

Entrevistados: cinco docentes y dos directivos: 7

¿Desde su punto de vista que es necesario lograr para que el cambio sea exitoso?

-Trabajar en colectivo con disposición para prepararse

- Concientización, responsabilidad y compromiso
- Estar abiertas a un intercambio de experiencias a una constante

actualización

- Una actitud positiva para trabajar y prepararse si no hay tiempo en casa
- Tener los elementos teóricos que avalen el trabajo
- Contar con los elementos que lo conllevan
- Disposición, si no se tiene, no hay cambio

Definición de la Cultura Respecto a la Institución que se Quiere Ser.

Misión.

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes tercer grado, anexo: 2,
entrevista semi-estructurada a directivos, anexo: 4

Entrevistados: cinco docentes; dos directivos: 8

Un directivo y tres docentes mencionan que no se tiene bien definida.

- Crear espacios de reflexión entre docentes
- Que todos lleven a la práctica el cambio
- Alcanzar lo que propone el nuevo programa

Al analizar el PETE del J.N. “Miguel Ángel Asturias” (Programa Estratégico de Transformación Preescolar) se encontró que la misión de la institución es “El realizar actividades necesarias para brindarle a los alumnos, experiencias significativas que propicien el desarrollo de las competencias y valores elementales”.

En el análisis del diagnóstico de grupo de cada educadora se encontró que las docentes de tercero y segundo en este documento elaboraron de manera individual (diagnóstico de grupo) en donde se establece la misión de cada docente.

Visión.

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes de segundo y tercer grado, anexo: 1 y 2, y entrevista no estructurada a promotores de educación, anexo: 3.

Docentes entrevistadas: ocho y promotores de educación: dos; total de entrevistados diez.

¿Cuál es la visión que la institución ha establecido para alcanzar el éxito?

Seis docentes mencionaron que no se la saben, y dos especificaron que la visión de la institución, es poder contar con un servicio de calidad, y los promotores dicen tener su visión de acuerdo a su especialidad.

En el PETE (Programa Estratégico de Transformación Preescolar) se encontró que la visión de la institución es “Ser una escuela que ofrezca servicios educativos de calidad a los alumnos, brindándoles los elementos necesarios para desarrollar competencias y valores que a futuro le permitan ser una persona íntegra y poder resolver problemas de su vida”.

Al llevar a cabo un análisis de los diagnósticos de las maestras de segundo y tercer grado, no se encontró la visión institucional, ni de grupo por escrito en este documento.

Instrumento: Cuestionario a padres de familia, anexo: 5

Entrevistados: 30

¿Conoce la misión y visión que el Jardín de Niños ha establecido para responder al cambio educativo que se vive con la propuesta curricular PEP 2004?

17 padres de familia mencionaron no conocer la misión y la visión y 13 contestaron que si las conocen.

Valores.

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes de tercer grado, anexo: 2, entrevista semi-estructurada a directivos, anexo: 4; entrevista no estructurada a promotores de educación, anexo: 3.

Entrevistados: cinco docentes, dos directivos y dos promotores de educación:
9

¿Conoce los valores que están orientando el proceso de implementación de la nueva propuesta curricular, al interior de la institución?

Los nueve entrevistados mencionaron que si conocen los valores que están orientando el proceso de implementación de la nueva propuesta curricular PEP 2004.

Instrumento: cuestionario

Entrevistados: 30

29 padres de familia afirmaron conocer los valores que la institución favorece en relación al cambio educativo que se vive con la nueva propuesta curricular PEP 2004.

Instrumento: Observación

Los valores, son retomados por la educadora al interior de su taller, a través de los acuerdos que establecen con los niños para organizar el ambiente de trabajo. Unas los tienen por escrito y otras con imágenes.

Instrumento: análisis del documento

En el documento Observación y Práctica docente (2004) en donde se especifica que un taller es una metodología, con una organización particular de tareas escolares en un espacio en donde se enseña y se aprende, teniendo claro qué se quiere, para qué y cómo.

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes de tercer grado, anexo: 2, entrevista semi-estructurada a directivos, anexo: 4.

Entrevistados: cinco docentes; y dos directivos: siete.

Cinco de los entrevistados comentó que para alcanzar con éxito la implementación de la nueva propuesta curricular la institución aún no ha establecido una estrategia.

-lecturas individuales, interés y disposición por leer

La maestra Mary menciona que es “trabajar de manera colegiada respondiendo a las exigencias de la institución con compromiso y responsabilidad en el desarrollo de las tareas”.

Instrumento: análisis de documentos

En el análisis de documentos tanto de la institución como de los grupos no se encontró de manera escrita la estrategia.

Instrumento: Entrevista estructurada a docentes de segundo y tercer grado, anexo: 1 y entrevista semi-estructurada a directivos, anexo: 4.

Entrevistados: 7

¿Cómo es la evaluación que se está realizando, respecto a la implementación del PEP 2004?

Siete de los entrevistados respondieron que se está evaluando el avance en la implementación de la propuesta curricular PEP 2004, mediante el programa de Carrera Magisterial.

Análisis de documentos

Al analizar los documentos de los grupos e institucionales se encontró que no hay ningún documento en donde se especifique la misión, la visión y la estrategia establecida en la institución para lograr con éxito el propósito de cada taller.

La Organización de Aprendizaje Continuo

Instrumento: entrevista a docentes de segundo grado, anexo: 1 y entrevista no estructurada a promotores de educación, anexo: 3.

Entrevistados: cinco

¿Cómo definiría el aprendizaje verdadero?

- El que perdura, el que puede ser base para aprender otro más complejo
- El que es significativo y lo pones en práctica
- El que es significativo y práctico
- El que aplicas durante tu vida
- El que no se olvida, el que se queda para toda la vida

Instrumento: observación

Lugar: salones

Se observó que las docentes aplican estrategias que les están apoyando en la implementación de la nueva propuesta curricular; cada una tiene diferentes, algunas son compartidas sólo por parejas y no al colectivo; cada quien trabaja sus ideas y estrategias.

Organizaciones Inteligentes

Dominio personal.

Instrumento: entrevista a docentes tipo 1, anexo: 1, entrevista no estructurada a promotores, anexo: 3 y entrevista semi-estructurada a directivos, anexo: 4

Entrevistados: siete

¿Considera que el dominio personal de cada integrante de la organización es importante para enfrentar el cambio educativo?

-No, el hecho de saber las cosas no va a dar la entrega, el compromiso personal de hacerlo bien.

-No siempre, el tener un alto grado de conocimientos no quiere decir que se aplique a la práctica.

- Si, todos tenemos que ver si se trata de un equipo.

-Si, porque si no dominas lo que tienes, no se puede ser parte del cambio

-Si, totalmente, creo es la base

-Si, es muy importante, pero no se tiene la preparación

-Si, tener claro que nunca se tienen suficientes, hay que actualizarse siempre

La maestra Lupita comenta “el dominio del PEP que posea cada integrante implica un compromiso personal, valores humanos, el hecho de saber las cosas, no va a dar la entrega ni el compromiso personal de hacerlo bien “.

En las observaciones realizadas se identificó que todo el personal de la institución asiste al curso que se llama “módulos del PEP 2004” ; este curso tiene como propósito junto con los TGA (Talleres Generales de Actualización) exponer a las docentes de manera explícita y coparticipativa los campos formativos que se especifican en el PEP 2004 , con el objetivo de que se cuente con la comprensión de los elementos teóricos, que deben tomar en cuenta las docentes en su planeación de secuencias didácticas que rigen el trabajo del aula.

Instrumento: observación / análisis de documentos

Lugar: salones

Al interior de las aulas se observó que las ocho docentes frente a grupo tuvo la necesidad de modificar el formato de planeación de acuerdo a las nuevas necesidades que se presentan al interior de las aulas, se observó en las planeaciones de las secuencias didácticas (planeación general) que las ocho maestras toman en cuenta los aspectos que se especifican en el PEP 2004 : competencia, campo formativo, aspecto del campo, situación didáctica, secuencia didáctica, relación con otros campos , modalidad, estrategias de aprendizaje, indicadores de evaluación, tiempo, recursos y capacidades. Las maestras consultan con frecuencia el PEP 2004 para planear.

En el interior de las aulas se encontró que seis maestras realizan planeación diaria y dos de ellas no.

Instrumento: entrevista no estructurada a conductores de los talleres, anexo:

7

Entrevistados: 10

¿Consideran que la planeación diaria es necesaria?

-Si, para llevar un orden, una organización

-Si, para entender mejor lo que uno hace

-Si, para tener firme el propósito

-Si, para ir viendo el avance, respetar propósitos

-Si, para no improvisar actividades

-No, cuando hay un compromiso debe ser de la persona.

-No, si hay honestidad y responsabilidad no hay necesidad de planear.

-Si, es lo que orienta el trabajo de la educadora y de los niños

-Si, evita perdidas de tiempo y te da un orden

-Si, importantísima.

La maestra Bety menciona “si de por si, no entiende uno bien, sin una planeación diaria se pierde la mensual y no se tiene claro el propósito establecido en la situación didáctica” (ver tabla 1 con información referente a los documentos administrativos que se llevan al interior de las aulas).

Documentos Docentes	Diagnostico de Grupo	Planeación Secuencia Didáctica	Planeación Diaria	Diario de la Educadora	Expedientes de los niños
2° “A”	SI	SI	SI	SI	SI
2° “B”	SI	SI	NO	SI	SI
2° “C”	SI	SI	SI	SI	SI
3° “A”	SI	SI	SI	SI	SI
3° “B”	SI	SI	NO	SI	SI
3° “C”	SI	SI	SI	SI	SI
3° “D”	SI	SI	SI	SI	SI
3° “E”	SI	SI	SI	SI	SI
TOTAL	100% (SI)	100% (SI)	80% (SI) 20% (NO)	100%(SI)	100% (SI)

1. Documentos Administrativos al Interior de las Aulas.

Instrumento: cuestionario aplicado a los padres de familia, anexo: 5

Entrevistados: 30

¿Considera que las maestras al frente de los talleres tienen la habilidad necesaria para orientar a los niños?

29 padres de familia contestaron que las maestras si tienen la habilidad que se necesita para orientar a los niños.

Instrumento: entrevista no estructurada a conductores de talleres, anexo: 7

Entrevistadas: diez

¿Cree tener la habilidad y el gusto por el taller que dirige?

Seis maestras opinaron que tienen la habilidad y el gusto por el taller que dirigen., y 4 lo hacen pero les hubiera gustado otro taller.

Instrumento: análisis de documentos

En el análisis de documentos se encontró que siete integrantes del personal educativo de la institución tienen estudios de Normal elemental con categoría de titulados y tres de licenciatura con categoría de titulados. La directora (entrevista semi-estructurada, anexo: 4) menciona que “la actualización es un elemento necesario para dar un servicio educativo de calidad; he sido testigo de que algunas compañeras se han querido preparar pero las circunstancias personales se los han impedido, entre ellas me cuento yo”.

En la tabla que a continuación se muestra se puede observar que las maestras que tienen mayor edad y más años de servicio tienen menos preparación profesional que las que tienen pocos años de servicio y son más jóvenes.

ACUMULADO DATOS GENERALES PROFESORES					
Edad	25 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 45	46 a 50
Cantidad	2	0	3	4	1
% Edad	20%	0%	30 %	40 %	10 %
Años en educación	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30
Cantidad	2	1	0	6	1
%Años en educación	20%	10 %	0 %	60%	10 %
Grado Académico	Normal Básica	Prof. Tit.	Lic	Lic + Espec	Maestría
Cantidad	7	Todos	3	0	0
%Grado Académico	70%	100%	30	0%	0%

Tabla 2. Preparación Profesional del personal J.N. “Miguel Ángel Asturias”

Instrumento: entrevista no estructurada a conductores del taller, anexo: 7

Entrevistados: diez

¿Se siente preparada par favorecer la habilidad que pretende su taller en los niños?

Las diez maestras entrevistadas reconocieron que no cuentan con todos los conocimientos que requiere su taller, necesitan estar en constante preparación.

Instrumento: Observación a los talleres institucionales

Se observó que cuatro de las maestras en su taller cuentan con bibliografía para apoyar las actividades planeadas; y seis buscaron el apoyo de personas con la especialización requerida, para apoyar su taller.

En el análisis de de documentos Laura Piltuk (2004) menciona que es fundamental que el docente a cargo de un taller, haya vivenciado un taller antes de realizarlo como coordinador, con el objetivo de conocer su dinamismo y organización.

Instrumento: entrevista no estructurada a conductores del taller, anexo: 7

Entrevistados: diez

Siete docentes comentaron que no tomaron con anterioridad algún taller con la temática que imparten. A lo que la maestra Bety dice “yo tome un curso de experimentos y me gusto mucho y estoy a gusto con el taller que doy”

Modelos Mentales.

Instrumento: entrevista estructurada, anexo: 1, entrevista no estructurada a promotores, anexo: 3 y entrevista semi- estructurada a autoridades, anexo: 4.

Entrevistados: siete

¿En la institución los integrantes opinan realmente lo que piensan?

- No, las exigencias en lugar de motivar bloquean
- No, por la apatía de los que escuchan
- No, por temor a represalias
- No, por temor a que te critiquen por no saber
- No, por eso no se avanza porque se callan
- No, no nos atrevemos a dar nuestros propios puntos de vista
- No, por temor a muchas cosas

Instrumento: entrevista estructurada, anexo: 1, entrevista no estructurada a promotores, anexo: 3 y entrevista semi- estructurada a autoridades, anexo: 4

Entrevistados: siete

¿Los integrantes de la organización detectan debilidades en la perspectiva personal y tratan de comprender el razonamiento de otros?

- Si, no son egoístas, se apoyan son compartidos
- Si, a la manera de ver de cada uno
- Tratan de comprender, pero finalmente se quedan con sus propias ideas
- No, hay personas que se cierran en lo suyo
- No, solo aceptan acuerdos para no entablar discusiones
- No, son muy individualistas
- No, cada quien no hay empatía

Instrumento: entrevista no estructurada a conductores del taller, anexo: 7

Entrevistados: diez

¿De qué manera se le asignó a cada conductora su taller?

- Cada quién eligió
- Se hizo una lista y cada quien eligió

- A partir de una lista cada quien eligió de acuerdo a su habilidad
- Cada quien escogió pero hubo problemas porque varias querían el mismo taller.

- Unas escogieron y otras se quedaron con los que restaban de la lista
- De acuerdo al gusto de la maestra, aunque hubo quien no estuvo conforme
- De acuerdo al gusto de cada maestra
- Cada quien eligió el que le gusto
- Se sugirió una lista y de ahí se escogió o asignó
- Por habilidad

La directora (entrevista no estructurada a autoridades educativas, anexo: 4) comenta “no estoy de acuerdo con el taller que me toco (porristas) porque no tiene fundamentos, que voy a hacer todo el ciclo escolar, la discordia con los talleres es de varias, no nada más mía”.

Instrumento: Observación

En las observaciones realizadas en los talleres, sucedió que el señor Delfino (conserje de la institución) renunció a estar a cargo del taller de fútbol , argumentando que es mucha responsabilidad para él, que si le llega a pasar un accidente a algún niño , él qué va hacer; por este hecho se acordó que la maestra Lupita quien se había acordado que apoyaría al Señor Delfino en el taller de fútbol , se quedará con el taller de fútbol y dejara el taller de hawaiano; las demás maestras no estuvieron de acuerdo porque ahora las niñas que estaban en el taller de hawaiano se tuvieron que integrar a algún otro taller. Las maestras comentaban que el señor Delfino tiene el deber de apoyar las actividades de la institución y no lo hace y nadie

le dice nada. Finalmente la maestra Lupita se quedó a cargo del taller de fútbol y el señor Delfino continua con sus actividades habituales.

La maestra Luisa al enterarse de que la maestra Lupita va a estar a cargo del taller de fútbol, pasa a los salones a preguntar dónde están las niñas de Hawaiano, porque ella no está de acuerdo con su taller y quiere ver la posibilidad de quedarse con el taller de hawaiano o uno de baile moderno y argumenta que van a buscar a alguien que se encargue del taller de coros, tal vez un padre de familia que le guste cantar.

Se comento que las niñas que estaban en el taller de hawaiano se iban a ubicar en el taller de porristas y si alguna niña no quería se ubicaría en algún otro taller. Contemplando que la maestra Luisa no quería el taller de coros, por acuerdo con la directora y subdirectora, se quito el taller de porristas y la maestra Aurora se quedo con el taller de coros y la maestra Luisa con el taller de baile moderno, en donde se rescatará en determinado momento música hawaiana, para no dejar a un lado este interés que se tenía.

Con los movimientos realizados en los talleres de hawaiano, porristas, coros y baile moderno, los talleres quedaron integrados de la siguiente manera:

TALLER	CONDUCTORA	No. DE ALUMNOS	COLOR	APOYOS	ESPACIO DE TRABAJO
Danza Regional	Maestra Lucha	32	Rojo	Ninguno	Explanada
Ballet	Maestra Vero	27	Azul claro	Ninguno	Salón
Fútbol	Maestra Lupita	22	Verde bandera	Maestra Lupita	Área verde
Lenguaje	Maestra Beda	24	Anaranjado	Ninguno	Salón
Coros	Maestra Aurora	34	Lila	Promotor de Educación Artística. Seño Hilda	Salón
Experimentos	Maestra Bety	18	Rosa	Ninguno	Salón
Papiroflexia y manualidades	Maestra Mary	24	Café	Ninguno	Salón
Juegos de Razonamiento	Maestra Maru	27	Blanco	Ninguno	Salón
Básquetbol	Maestra Yola	24	Azul Marino	-Seño Berna -Promotor de Educación Física.	Explanada
Baile moderno	Maestra Luisa	32	Verde Limón	Ninguno	Salón de coros

Tabla 4. Los Talleres Establecidos para el Presente Ciclo Escolar en el mes de Febrero de

2006

Visión compartida.

Instrumento: entrevista estructurada a docentes de segundo grado, anexo: 1, entrevista semi-estructurada a autoridades educativas, anexo 4, y entrevista no estructurada a promotores de educación, anexo: 3

¿Cómo considera que es su participación en la visión de la institución por alistamiento o por compromiso?

-Los dos, hay que llevar ciertas cosas se esté o no preparado

-Por compromiso, para buscar la calidad

-Sería bueno que se diera por compromiso pero creo que se da de las dos

-De las dos a veces entra en juego lo que yo quiero y a veces no

-Por compromiso, que sea agradable y productiva para todos

-Por compromiso, se trata de un equipo de trabajo

-Los dos, las cosas se hacen porque se tienen que hacer

Instrumento: observación

En las observaciones realizadas al interior de las aulas se observó, que las educadoras mostraron alistamiento principalmente al llevar la documentación administrativa que se pide y el compromiso en la medida que su preparación y creatividad se refleja en el proceso enseñanza y aprendizaje.

Aprendizaje en equipo.

Instrumento: entrevista estructurada a docentes de segundo grado, anexo: 1 y entrevista semi-estructurada a autoridades educativas, anexo 4, y entrevista no estructurada a promotores de educación, anexo: 3

Entrevistados: siete

¿Cree importante que exista el diálogo en el equipo de trabajo?

-Es lo más importante por ser el punto de comunicación

-Si, porque hablando se pueden resolver las cosas

-Si, porque si no hay diálogo como se van a entender

-Si, pero no se da por los intereses de cada quién

-Si, es importante pero no siempre se da

-Si, hablando se entiende la gente

- Si, para establecer acuerdos para el trabajo

Instrumento: entrevista estructurada a docentes de segundo grado, anexo: 1, entrevista semi-estructurada a autoridades educativas, anexo 4, y entrevista no estructurada a promotores de educación, anexo: 3.

Entrevistados: siete

¿En las reuniones del equipo de trabajo se da la discusión?

- No, por miedo a herir susceptibilidades
- Si, por defender ideales
- No, se aceptan otras ideas
- No, no se ha llegado a tanto
- No, se acepta lo que se dice, se este o no de acuerdo
- No
- Si, las maestras se aferran a sus ideas

Instrumento: entrevista no estructurada a conductores del taller, anexo: 7

Entrevistados: diez.

¿Cómo se organizaron los talleres en el presente ciclo escolar 2005 -2006?

La tabla tres muestra la organización de los talleres institucionales en el mes de octubre de 2005.

TALLER	CONDUCTORA	COLOR	APOYOS	ESPACIO DE TRABAJO
Danza Regional	Maestra Lucha	Rojo	Ninguno	Explanada
Ballet	Maestra Vero	Azul claro	Ninguno	Salón
Hawaiano	Maestra Lupita	Amarillo	Ninguno	Salón
Fútbol	Sr. Delfino	Verde bandera	Maestra Lupita	Área verde
Lenguaje	Maestra Beda	Anaranjado	Ninguno	Salón
Coros	Maestra Luisa	Lila	Promotor de Educación Artística.	Salón
Experimentos	Maestra Bety	Rosa	Ninguno	Salón
Papiroflexia y manualidades	Maestra Mary	Café	Ninguno	Salón
Juegos de Razonamiento	Maestra Maru	Blanco	Ninguno	Salón
Básquetbol	Maestra Yola	Azul Marino	-Seño Berna -Promotor de Educación Física.	Explanada
Porristas	Maestra Aurora	Verde Limón	-Seño Hilda	Explanada

Tabla 3. Los Talleres Establecidos para el Presente Ciclo Escolar en el mes de Octubre de 2005.

Instrumento: entrevista estructurada a docentes de segundo grado, anexo: 1 y entrevista semi-estructurada a autoridades educativas, anexo 4, y entrevista no estructurada a promotores de educación, anexo: 3

Entrevistados: siete

¿Cómo se ha trabajado la modalidad de talleres en el presente ciclo escolar?

- Con mucha desorganización, sin voluntad
- Sin una planeación inicial
- Compartiendo información con el equipo de trabajo
- Falto buscar talleres de mayor interés, hace falta creatividad
- Falto organización, hacer una lista más amplia
- Con desorganización
- Trabajando mucho por no organizarnos bien

El maestro de educación artística comenta “algo que comienza mal, termina mal, no hay organización y a esto súmale que la docente no tiene disposición, van peor las cosas”.

Pensamiento sistémico.

Instrumento: entrevista estructurada a docentes de segundo y tercer grado, anexo: 1y 2

Entrevistados: Ocho docentes

¿Considera que a través de las experiencias que se están viviendo con el cambio educativo existe un cambio de enfoque a partir de reconocer las interrelaciones que existen en los sucesos?

- Si, se lee más
- Se está en proceso, hay cosas muy arraigadas
- Si, el mismo programa pide actualizarse
- Si, se ve en la forma de aprendizaje, de planeación
- Si, existe mayor libertad

-Si es un cambio muy notorio en teoría y práctica

-Si, se entiendes cosas que no entendías y aceptas cosas que antes no

-No, porque no hay compromiso real

Instrumento: entrevista no estructurada a promotores, anexo: 3

Entrevistados: dos

¿Cómo define la práctica educativa que están llevando los docentes con base a la nueva propuesta curricular PEP 2004?

-Se está en proceso, hay que crear estrategias nuevas, no se acepta que hay que trabajar más, hay ideas muy arraigadas.

- Se requiere de tiempo para dar una opinión, el cambio es un proceso que se va a dar con los conocimientos que se adquieran.

Instrumento: observación

En observaciones realizadas en diversas reuniones de las docentes, mencionaron que a esta nueva propuesta curricular se le ha dado un trato especial, comentaron que por el hecho de que se está estimulando para leer más, conocer mejor el programa a través del curso de los módulos, además de que se da la oportunidad de convivir y compartir conocimientos con las maestras de otras escuelas. Aunque menciona la subdirectora (entrevista semi - estructurada, anexo: 4) “la actitud participativa de las docentes no es pareja, unas están más dispuestas que otras”.

Instrumento: entrevista no estructurada a conductores de los talleres, anexo: 7

Entrevistadas: diez

¿Cómo considera el avance de los talleres en relación al año pasado?

-No se ha avanzado mucho por los distintos eventos

-Regular, pues son muchas cosas las que hay que hacer con el nuevo programa

-La visita de las practicantes obstruye el trabajo, pero se ha avanzado

-Bueno

-Si se ha avanzado pero no en función de lo que se debería

-No mucho sigue habiendo desorganización

-Regular, hay que planear

-Más o menos, aún se escapan cosas, tal vez por falta de organización

-Regular, cada quién trabaja en su taller y sabe como lo hace

-Han mejorado cosas, como que la conducción sea individual

Instrumento: entrevista no estructurada a conductores, anexo: 7

Entrevistados: diez

¿Considera importante contar con un plan de trabajo bien definido de los talleres?

5-Si, pero no se tiene

-Si, no hay hasta el momento

-Si, pero creo que nadie lleva uno

-Si, no tenemos

-Si, hace falta organizar mejor todo

-Si, creo que es una de nuestras fallas

Instrumento: entrevista no estructurada a conductores, anexo: 7

Entrevistados: diez

¿Tiene referencias teóricas de lo que es un taller?

-No, pero de lo que he visto o se de mi experiencia lo aplico

-No, hay documentos pero no los tengo

-No se nos ha dado asesoria específica de los talleres, pero si se que son

-No, pero tengo la idea

6-No

Capítulo VI

Análisis de Resultados

En el presente capítulo se presenta el análisis de los resultados recabados de la investigación de campo, para establecer un contraste con la literatura elegida para validar el presente estudio de caso; considerando para esto las opiniones de mayor frecuencia dadas por las fuentes.

Implicaciones del Cambio Educativo

En la entrevista que se aplicó a las cinco docentes de tercer grado (entrevista, tipo 2:anexo2), el 100% atribuye el cambio que se está dando en la educación preescolar a las necesidades y exigencias de la sociedad. Al analizar el Programa de Educación Preescolar (2004), se menciona que las finalidades principales de éste se establecieron a partir de considerar las transformaciones familiares, sociales y culturales de la sociedad.

Así mismo Rodríguez (2002), menciona que actualmente se están viviendo profundos cambios en la educación porque es vista como el medio para lograr un cambio integral y de calidad en los ciudadanos; a partir de atender las necesidades que la misma sociedad establece.

Levin (en Fullan y Stiegelbauer, 1997) exponen tres formas en que la misma sociedad establece presiones para que se de un cambio en la política educativa:

1. Por medio de fuerzas externas, como tecnología y valores importados, inmigración.
2. Por medio de contradicciones internas, como cuando los cambios locales en la tecnología conducen a nuevos patrones y necesidades sociales, o cuando uno o

más grupos en una sociedad perciben una discrepancia entre los valores educativos y los resultados que los afectan a ellos u otros en quienes se interesan.

3. Por medio de desastres naturales, como terremotos inundaciones hambruna y situaciones semejantes.

En el cambio que se vive actualmente con la reforma podemos relacionar las dos primeras; pero no así la tercera, que se enfoca más a los fenómenos naturales.

Propósito del cambio educativo

En la entrevista que se realizó a las cinco docentes de tercer grado (entrevista, tipo 2:anexo2), en un 88 % mencionó que el propósito del cambio educativo es ofrecer una educación de calidad; en relación a esto Fullan y Stiegelbauer (1997), mencionan que la naturaleza del cambio educativo y social debe extenderse primero en términos de fuentes y propósitos. En teoría presumen que el propósito del cambio educativo es ayudar a que las escuelas logren sus objetivos con mayor eficacia, replacen algunas estructuras, programas y prácticas con otros mejores.

Estos autores mencionan dos tipos de cambio, los de primer orden que pretenden mejorar tanto la eficacia como la efectividad sin alterar de manera sustancial la forma en que los adultos y niños desempeñan sus funciones, que es lo que se pretende con la propuesta curricular PEP 2004. Y los de segundo orden que se enfocan a alterar de manera radical a las organizaciones, incluyendo nuevos objetivos, estructuras y funciones; estos cambios se contradicen la nueva propuesta curricular ya que lo que se pretende es mejorar lo que se tiene a partir de lo que se conoce.

Eficiencia y eficacia.

En la entrevista realizada a las cinco docentes de tercer grado y a los dos directivos (entrevista, tipo 2:anexo2 y entrevista a directivos semi – estructurada, anexo: 4), en un 100% respondieron que si debe de haber un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia. A lo que Worthy (en Duncan, 2000), señala que las principales paradojas en la administración de una organización es el equilibrio que debe establecerse entre la eficiencia y la eficacia; mientras más miembros de la organización se sientan satisfechos, más aportan a la organización. Mientras más eficaz es la organización, más capaz es de distribuir aquello que satisface los objetivos de los individuos.

Fuentes del Cambio Educativo

En las entrevistas realizadas a las cinco docentes frente a grupo, así como a los dos directivos (entrevista a docentes de tercer grado, anexo:2 y entrevista a directivos semi – estructurada, anexo: 4), en un 72 % consideraron que el primer beneficiado con el cambio educativo que pretende el PEP 2004, es el niño y el 100% de las docentes de tercer grado (entrevista a docentes de tercer grado, anexo:2)opinaron que el grado de solidez y factibilidad que contiene la idea y el planteamiento del cambio educativo sólo se da de manera teórica, en la práctica es necesario adaptarlo.

Lo anterior, se afirma al analizar el PEP (2004), donde se menciona que la propuesta curricular es una orientación metodológica que la docente tiene que adaptar a las circunstancias particulares del grupo y del contexto donde labora. Para hablar de una implementación real Fullan y Stiegelbauer (1997), consideran debe reunirse los dos factores relacionados con quién se beneficia y si el programa ha sido bien elaborado técnicamente; aspectos que tienen claro los entrevistados.

El Cambio en la práctica.

En la entrevista realizada a las docentes y directivos (entrevista a docentes del tercer grado, anexo: 2 y entrevista semi-estructurada a los directivos, anexo: 4), el 72 % mencionó que los componentes que entran en juego de manera prioritaria en la implementación de la propuesta curricular PEP 2004 son: el uso de nuevos sistemas de enseñanza, refiriéndose a las modalidades (talleres, centros de interés, proyectos y unidades didácticas), y las posibles alteraciones a las convicciones. El 28 % opinó que además de los nuevos sistemas de enseñanza, y la alteración a las convicciones, es necesario el uso de materiales nuevos o revisados. Fullan y Stiegelbauer (1997), mencionan que el cambio educativo es multidimensional por lo tanto deben de considerarse los tres componentes ya que juntos representan los medios para alcanzar el objetivo. Sin embargo en la práctica educativa es difícil lograrlos, porque es evidente que cualquier individuo puede poner en práctica uno, dos o los tres componentes, o bien, no realizar ninguno.

En la entrevista realizada a las maestras (entrevista a docentes de tercer y segundo grado, anexos: 1 y 2) detectan que las dificultades presentadas al poner en práctica el programa actual son: 75% mencionó la falta de disposición para enfrentarlo, pues implica, una constante preparación. El 25% contestó que no se tiene el hábito de la lectura. Al hablar del cambio educativo Fullan y Stiegelbauer (1997) establecen un dilema, el de la fidelidad y la de adaptación mutua o evolutiva; hasta el momento las maestras enfocan su práctica educativa a un proceso de fidelidad guiadas por las autoridades, es decir, se basan en el supuesto de que ya existe una innovación preparada y la tarea consiste en que los individuos y los grupos la apliquen fielmente en la práctica; lo ideal es que se logre una adaptación evolutiva de la que hablan los autores que requiere de un compromiso y disposición

para continuar preparándose y comprender en mayor medida el programa. La perspectiva de adaptación mutua o evolutiva subraya que el cambio, con frecuencia, es (y debe ser) un resultado de adaptaciones y decisiones que toman los usuarios mientras trabajan con nuevas políticas y programas particulares, siendo la política o programa y la situación del usuario, lo que determine mutuamente el resultado.

El cambio educativo que pretende el PEP 2004, comentaron en un 100% las maestras de tercer grado (entrevista a docentes, anexo: 2) se va a dar en unos años. A lo que Fullan y Stiegelbauer (1997), mencionan que independientemente de los motivos de los individuos ante la implementación del cambio; es un proceso psicológico de aprender y comprender algo nuevo, proceso que no sucede en un instante.

En la entrevista realizada a docentes, directivos y promotores; el 78% opinaron en que es en el docente en quien debe empezar a darse el cambio, y el 22% opina que es en los directivos, autoridades y docentes. Fullan y Stiegelbauer (1997), exponen que el hecho de que las personas ensayen ideas nuevas es fundamental para el éxito, pues es a nivel del individuo donde ocurre o no el cambio. Así en el PEP (2004), se reconoce el papel de la educadora como el factor clave para que los niños alcancen los propósitos fundamentales.

Aún se percibe en J.N. “Miguel Ángel Asturias” no se tiene clara la idea de que aún cuando se habla de que el cambio corre a nivel individual, debe reconocerse que los cambios son necesarios en la organización, con el fin de proporcionar condiciones de apoyo o estímulo para fomentar el cambio en la práctica. El significado compartido, es un elemento clave en el camino de hacer realidad un cambio que trascienda.

Gestión del Cambio

En la entrevista realizada a las docentes, directivos y promotores, (entrevista a docentes de tercer grado, anexo: 2, entrevista semi-estructurada a autoridades educativas, anexo: 4, y entrevista no estructurada a promotores, anexo 3), el 78% opinó que sus colegas si muestran resistencia al cambio, y el 22% mencionaron que no. Hammer (Boyyet, 1998), comenta que los comportamientos que a menudo exhiben los empleados cuando se enfrentan a los cambios es la parte del cambio más complicada, penosa y desconcertante; la resistencia es tan común y tan destructiva por los esfuerzos que supone cambiar.

Se observó que las docentes presentan mayor resistencia a los documentos administrativos que implica el cambio. Boyyet (1998), menciona los siguientes factores que contribuyen a la resistencia al cambio: percepción de consecuencias negativas, miedo a tener que trabajar más, necesidad de romper hábitos, la falta de comunicación, no considerar los esfuerzos para el cambio tienen que ser globales e incluir todos los aspectos de la organización y la sublevación de los empleados.

El hecho de implementar nuevas estrategias y retomar la creatividad en cada una de las actividades en la práctica tanto en el papel de docentes como de directivos implica dedicarle más tiempo y trabajo por lo que las maestras se inclinan más por lo conocido. En relación a lo anterior Programa de Educación Preescolar 2004 (análisis de documentos), asume como desafío la superación de aquellos que contribuyen escasamente al desarrollo de las potencialidades de los niños, propósito esencial de de la educación preescolar.

Ingredientes necesarios para que el cambio sea exitoso.

En la entrevista realizada a los grupos de tercer grado y directivos (entrevista estructurada, anexo: 2, y entrevista semi-estructurada a directivos, anexo: 4) en un 86% mencionó, que para que el cambio sea exitoso es necesario ante todo disposición para actualizarse y una actitud positiva; el 14%, opinó que la responsabilidad y compromiso. Boyett (1998), expone que para que el cambio sea exitoso es necesario establecer una necesidad para cambiar, crear una visión clara y convincente que demuestre a la gente que vivirá mejor, buscar resultados positivos y producir éxitos tempranos.

Definición de la Cultura Respecto a la Institución que se Quiere Ser.

Misión.

En la entrevista que se realizó a docentes, directivos el 57% comentan que la misión de la institución no se tiene clara y el 43 % la dan desde su postura personal; asimismo en el análisis de documentos se encontró que las docentes de tercero y segundo en un 100%, cuenta con un documento elaborado de manera individual (diagnóstico de grupo) en donde se establece la misión de cada docente. Lo que da cuenta que no se realizó una misión de la institución en equipo, sólo se dio de manera individual por cada docente al interior de su aula; una de las fortalezas de una institución es iniciar con una perspectiva clara de lo que se quiere lograr, dada por las razones y motivos por los que se crea la institución y que garantizan su continuidad.

Visión.

En la entrevista realizada a las maestras y promotores de educación, el 60% mencionaron que no se saben la visión, el 20% especificaron que la visión de la institución es poder contar con un servicio de calidad y el 20% menciona tener presente la de su especialidad como promotores; al llevar a cabo un análisis de los

diagnósticos de las maestras de segundo y tercer grado, no se encontró en el 100% la visión institucional, ni de grupo por escrito en ningún documento. Aunque la visión si se encuentra por escrito en el PETE, las respuestas de los involucrados da cuenta que la visión de la institución no está establecida a través de una visión compartida, cada maestro se orienta de acuerdo a su visión personal. Los padres de familia como parte de la comunidad escolar deben participar en la elaboración tanto de la misión como de la visión sin embargo el 56.6% de padres de familia (cuestionario aplicado a padres de familia, anexo: 5) dice no conocer la misión y la visión establecida por la institución para responder al cambio que se vive con la nueva propuesta curricular.

Valores.

En la entrevista realizada a las maestras de tercer grado y a directivos y promotores, (entrevista a docentes de tercer grado, anexo: 2, entrevista a autoridades educativas, anexo: 4 y entrevista a promotores, anexo:3) el 100% si conocen los valores que están orientando el proceso de implementación de la nueva propuesta curricular PEP 2004, de igual manera en el cuestionario aplicado a los padres de familia, el 96.6 % afirma conocer los valores que la institución favorece en relación al cambio educativo que se vive con la nueva propuesta curricular PEP 2004. Así mismo los valores son considerados en el trabajo de los talleres institucionales con los niños a través de los acuerdos. Lo que da cuenta que en la institución los valores son considerados una prioridad y una base para la educación de los niños y organización del equipo de trabajo.

Estrategia para alcanzar la cultura de la institución.

En la entrevista realizada a las docentes y directivos (entrevista a docentes de tercer grado, anexo:1 2, entrevista a autoridades educativas, anexo: 4), el 72 %,

comentó que para alcanzar con éxito la implementación de la nueva propuesta curricular la institución aún no ha establecido una estrategia; además en el análisis de documentos tanto de la institución como de los grupos no se encontró de manera escrita la estrategia. Por lo que se deduce que la institución no estableció una estrategia para alcanzar con éxito la implementación de la nueva propuesta curricular.

Por lo anterior es importante considerar lo que menciona Fernández (2001), sobre la importancia de establecer no solamente la cultura de la institución sino también la estrategia, como base para poder responder al cambio en relación a los objetivos propuestos.

En la entrevista realizada a los docentes, y directivos de la institución (entrevista a docentes de tercer grado, anexo: 2, entrevista a autoridades educativas, anexo: 4), el 100% responde que se está evaluando el avance en la implementación de la propuesta curricular PEP 2004, mediante el programa de Carrera Magisterial. Este podría considerarse como una estrategia para motivar el alineamiento de los integrantes de la organización al cumplimiento de lo que se propone con la nueva propuesta curricular; sin embargo Fernández (2001), menciona que la estrategia de la institución debe ser revisada periódicamente, pero no debe aplicarse cuando no exista voluntad real por parte de los involucrados; en donde se establezca un punto de partida común, señas de identidad propias, valores internos; alineando así la actuación de toda la organización.

Los talleres son una actividad relevante en la institución pero como todo proyecto debería contar con un planeación, así como una misión, visión, valores y

estrategia para alcanzar la cultura; sin embargo es claro que no se tiene y los talleres se trabajan de acuerdo a la organización y sentido que le dé cada conductora.

La Organización de Aprendizaje Continuo

Las docentes entrevistadas de segundo grado y promotores de educación (entrevista estructurada, anexo: 1, entrevista no estructurada a promotores, anexo: 3), el 100% definen el aprendizaje verdadero como aquel que perdura y sirve de base para establecer nuevos aprendizajes. Sin embargo se observó que el aprendizaje de las maestras es individual y no institucional. Senge (Boyett, 1998), menciona que las organizaciones que más se destacarán en el futuro serán aquellas que descubran como aprovechar el compromiso de todos los miembros de la organización y su capacidad de aprender. Ya no es suficiente el aprendizaje individual.

Boyett (1998) menciona que el aprendizaje más importante se da en el lugar de trabajo y no en el aula, es evidente que ambos lugares dan elementos esenciales al individuo y a la organización para establecer el proceso educativo con mayor calidad. Considerando que en cualquier lugar el aprendizaje se va a dar a través de un ciclo de experiencias que significaran al individuo según sus necesidades e intereses.

Organizaciones Inteligentes

Dominio personal.

El personal educativo de la institución (entrevista a docentes tipo 1, anexo: 1, entrevista no estructurada a promotores, anexo: 3 y entrevista semi-estructurada a directivos, anexo: 4) en un 57% consideraron que el dominio de conocimientos que posea cada docente, si es importante para enfrentar el cambio educativo.; y el 43% opinó que el tener los conocimientos, no implica necesariamente que se lleven a la práctica bajo los propósitos establecidos. En las observaciones realizadas se

identificó que el 100% del personal de la institución asiste al curso que se llama “módulos del PEP 2004”; así como reestructuraciones de estrategias de planeación, de tal manera que el 100 % de las maestras si toman en cuenta los aspectos que se especifican en el PEP 2004 .En el análisis de documentos del aula se encontró que el 75% de las maestras realiza planeación diaria y el 25% no.

En la entrevista no estructurada (entrevista no estructurada a conductores de los talleres, anexo: 7), un 80% mencionan que la planeación diaria es importante.

En el cuestionario aplicado a los padres de familia (anexo: 5), el 96.6 % de ellos comentan que en los Talleres Institucionales, las maestras que conducen cada taller si tienen la habilidad necesaria para dirigir el proceso de enseñanza y aprendizaje del taller que les corresponde.

En la entrevista (entrevista no estructurada a conductores de talleres, anexo: 7) a las conductoras, el 60% opina que tiene la habilidad y el gusto por el taller que dirigen.

En el análisis de documentos se encontró que el 70% del personal educativo de la institución tiene estudios de Normal elemental con categoría de titulados y el 30 % de licenciatura con categoría de titulados.

En las entrevistas a las conductoras de los talleres (entrevista no estructurada a conductores del taller, anexo: 7), el 100% reconocen que no cuentan con todos los conocimientos que requiere su taller.

En las observaciones realizadas, se observó que 40% de las maestras en su taller cuentan con bibliografía para apoyar las actividades planeadas; y un 60% ha buscado el apoyo de personas con la especialización requerida, para apoyar su taller.

En las entrevistas realizadas a los conductores (entrevista no estructurada a conductores del taller, anexo: 7), un 70% comenta que no tomaron con anterioridad algún taller con la temática que imparten.

Por todo lo antes mencionado se deduce que las integrantes del Jardín de Niños, están en un proceso de adquisición de dominio personal que les permita poco a poco ir adquiriendo las habilidades requeridas para llevar a la práctica con calidad los propósitos que establece el PEP 2004; para lo que es importante retomar lo que menciona Senge (1998) sobre que el dominio personal enfoca el aprender a expandir la capacidad personal para crear los resultados que se desean, y crear un entorno organizacional que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos establecidos. Cada integrante de la organización necesita comprometerse con su propio dominio personal y tener en cuenta que “las organizaciones sólo aprenden a través de los individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (Senge, 1998, pág. 181).

Modelos mentales.

En la entrevista realizada a docentes, promotores y directivos (entrevista estructurada, anexo:1, entrevista no estructurada a promotores, anexo:3 y entrevista semi- estructurada a autoridades, anexo:4), en un 100% opinaron que en la institución no se puede expresar realmente lo que se piensa ; asimismo en la entrevista realizada a docentes, promotores y directivos (entrevista estructurada, anexo: 1, entrevista no estructurada a promotores, anexo: 3 y entrevista semi-estructurada a autoridades, anexo: 4), el 71 % mencionaron que los integrantes de la

organización no detectan debilidades en la perspectiva personal y no tratan de comprender el razonamiento de otros.

En las observaciones realizadas al interior de los talleres, se observó que el 60% de las conductoras trabajan en su taller actividades ya conocidas por los niños.

En las entrevistas realizadas a las conductoras (entrevista no estructurada a conductores del taller, anexo: 7), el 60 % está de acuerdo con el taller asignado, y el 40% no está de acuerdo.

Contemplando la información obtenida de las diferentes instrumentos antes mencionados, se deduce que los integrantes de la institución están siendo guiados de manera individual por sus modelos mentales, que les es difícil entablar una postura como organización, que orientan su trabajo a partir de sus convicciones propias, que no se considera cada miembro como parte esencial de la organización; Senge (1998) nos habla de la disciplina de los modelos mentales en donde los integrantes de la organización tienen que ser capaces de aplicar la “columna izquierda” que se refiere a exponer lo que normalmente se callan por temor a represalias además es importante mencionar el equilibrio que menciona Senge (1998) entre la persuasión y la indagación que permite al individuo estar interesado en hallar los defectos de la perspectiva personal y en tratar de comprender el razonamiento de otros.

Para ser parte de una organización inteligente, capaz de aprender es necesario que cada uno de los integrantes aprenda a reflexionar sobre sus actuales modelos mentales; mientras sus supuestos predominantes no se expongan abiertamente, es difícil que los modelos mentales cambien y den pauta a un pensamiento sistémico en el individuo y en la organización.

Visión compartida.

En la entrevista realizada a docentes, autoridades y promotores (entrevista estructurada a docentes de segundo grado, anexo: 1 y entrevista semi-estructurada a autoridades educativas, anexo 4, y entrevista no estructurada a promotores de educación, anexo: 3) en un 57% mencionan que la participación en la visión de la escuela es tanto por compromiso como por alistamiento y el 43 % que es por compromiso. En las observaciones realizadas al interior de las aulas se observó, que las educadoras mostraron alistamiento principalmente al llevar la documentación administrativa que se pide y el compromiso en la medida que su preparación y creatividad se refleja en el proceso enseñanza y aprendizaje.

Debido al proceso de adaptación que se está viviendo al interior del Jardín de Niños, se esta dando la participación de las maestras tanto por alistamiento como por compromiso, Senge (1998) considera al compromiso como lo ideal definiéndolo como un estado en el que el individuo no solamente se encuentra alistado sino se siente plenamente responsable de alcanzar la visión. .

Aprendizaje en equipo.

En las entrevistas realizadas a docentes, directivos y promotores (entrevista estructurada a docentes de segundo grado, anexo:1 y entrevista semi-estructurada a autoridades educativas, anexo 4, y entrevista no estructurada a promotores de educación, anexo:3) opinan en un 100% que el diálogo si es lo más importante en el trabajo de un equipo.

En las entrevistas realizadas las maestras, directivos y promotores (entrevista estructurada a docentes de segundo grado, anexo: 1 y entrevista no semi-estructurada a autoridades educativas, anexo 4, y entrevista no estructurada a promotores de

educación, anexo: 3) comentan en un 71% que en el equipo de trabajo no se dan las discusiones a pesar de la diferencia de puntos de vista.

Por lo anterior se interpreta que en el aprendizaje de equipo de la institución si se considera al diálogo como un elemento importante a lo que Senge (1998) menciona que la disciplina del aprendizaje de equipo implica dominar el diálogo y la discusión, son las dos maneras en las que conversan los equipos. El diálogo se da de manera libre y creativa en asuntos complejos y sutiles, donde se escucha a los demás y se suspende las perspectivas propias. En cambio, en la discusión se presentan y se defienden diferentes perspectivas, por lo que es importante moverse concientemente entre ambos.

En la entrevista (entrevista no estructurada a conductores del taller, anexo:7) sobre la organización de los talleres institucionales y las observaciones realizadas en estos, se percibe que entre el equipo de trabajo se ponen en práctica ideas expuestas por Senge (1998) sobre el aprendizaje de equipo ; las docentes y directivos intercambian ideas sobre la organización de los talleres de tal manera que logran pensar gradualmente sobre los problemas complejos, se contempla la opinión de las maestras para una mayor organización.

En los talleres se establecieron acuerdos entre las conductoras; pero de acuerdo a las observaciones no todas las veces se han respetado, lo que da cuenta de que cada miembro no permanece conciente de los demás miembros y no actúan siempre de manera que complementen los actos de los demás.

Senge (1998) menciona que en el aprendizaje en equipo debe darse el alineamiento como condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo; considerando el proceso educativo de la reforma, más bien debe

hablarse de un compromiso de cada miembro del equipo, entendido al compromiso desde la perspectiva de Kiefer (Senge, 1998) como un estado de estar no sólo alistado sino de sentirse plenamente responsable de alcanzar la visión.

Las maestras, directivos y promotores (entrevista estructurada a docentes de segundo grado, anexo:1 y entrevista semi-estructurada a autoridades educativas, anexo 4, y entrevista no estructurada a promotores de educación, anexo:3), en un 100% opinan que los talleres son una buena opción pero debe haber cierta normatividad y organización que implique todos los aspectos de un taller.

Para poder llevar a cabo un proyecto de trabajo se hace necesario establecer un aprendizaje en equipo a través del cual se desarrolle la capacidad para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida, también se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos también están constituidos por individuos talentosos.

Pensamiento sistémico.

En la entrevista a docentes (entrevista estructurada a docentes de segundo grado, anexo: 1) en un 88% mencionan que a través de las experiencias que se están viviendo con el cambio educativo si hay un cambio de enfoque a partir de la interrelaciones que existen en los sucesos., y en un 12% que no.

Los promotores en la entrevista (entrevista no estructurada a promotores, anexo:3) comentaron, que la práctica educativa, que actualmente están llevando a cabo los docentes en respuesta a la nueva propuesta curricular PEP 2004, está definida bajo un proceso, a través del cual los docentes al ir adquiriendo mayor dominio de los contenidos están reestructurando ideas muy arraigadas, que tenían no

sólo del programa anterior PEP 92 sino de otro tipo de programas que se han implementado durante los últimos 20 años.

En observaciones realizadas en diversas reuniones de las docentes, establecen conclusiones en relación a otras reformas educativas que se han puesto en práctica y reconocen que el PEP 2004 tiene mayor difusión que cualquier otro. Se está estimulando a los maestros a conocerlo a través de cursos, del intercambio de experiencias y conocimientos entre compañeras y de la lectura.

Existe un reto fuerte en el Jardín de Niños como organización, desde el hecho de tener que retomar las nuevas ideas, tratando de reflexionar sobre los modelos mentales existentes, luchar contra la resistencia, a parte de reconocer que el dialogo es importante en un equipo, se hace necesario llevarlo a cabo, reconocer que todos forman parte de la organización y como tal se debe perseguir una visión compartida pero no por deber sino por el compromiso que se da en cada docente, considerar a la actualización como el medio para tener un dominio de la nueva propuesta curricular que permitirá realmente contar con los elementos necesarios para poder llevar a cabo las adaptaciones adecuadas a las necesidades que se presentan en el proceso enseñanza y aprendizaje.

En este estudio de caso no se habla de individualismo se habla de una organización, en donde cada integrante es pieza fundamental y es importante reconocer que hace falta una gran labor por parte de cada miembro para reflexionar sobre las debilidades que presenta el equipo, establecer interrelaciones para crear estrategias que permitan a la organización convertirse en lo que Senge (1998) llama una organización inteligente.

Las conductoras (entrevista no estructurada a conductores de los talleres, anexo: 7) expusieron que se requiere de tiempo para que poco a poco se vayan identificando las fallas y los aciertos que se tienen en la organización de los talleres; y reconocieron que algunas fallas que han tenido se pudieron evitar si se hubiera dedicado un poco más de tiempo a la organización de los talleres.

Las conductoras de los talleres (entrevista no estructurada a conductores, anexo: 7)) consideran importante contar con un plan de trabajo bien definido de los talleres, además de que no se cuenta con las referencias teóricas, de lo que es un taller, más bien la mayoría se basa en lo que ha escuchado de las asesorías o del intercambio de opiniones entre colegas.

Por lo que se percibe las maestras basan la organización de los talleres institucionales en sus modelos mentales y no en su dominio personal por lo que se hace necesario contar con un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas para que los patrones totales resulten más claros y poder modificarlos; es decir, aplicar un pensamiento sistémico

Capítulo VII

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegó en el estudio de casos “el aprendizaje organizacional y el cambio educativo al interior del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” con la implementación de la nueva propuesta curricular PEP 2004”, con base a el análisis de los datos obtenidos de la investigación de campo los cuales fueron confrontados con el marco conceptual que se presentó en el capítulo II.

Así mismo se hace referencia a recomendaciones que el autor del caso hace a la organización estudiada después de conocer su situación actual ante el proceso que están viviendo con la puesta en práctica de la reforma educativa a la educación preescolar.

Conclusiones

Implicaciones del Cambio Educativo

Las docentes atribuyen el cambio que se está dando a las necesidades y exigencias de la sociedad, con el propósito de ofrecer una educación de calidad; creen que realmente este cambio responde a las necesidades de nuestro país. Sus opiniones coinciden con lo que especifica el PEP 2004, donde se menciona que a partir de considerar las transformaciones familiares, sociales y culturales, las finalidades principales de éste son: en primer lugar, contribuir a mejorar la calidad de la experiencia formativa de los niños durante la educación preescolar ;para ello el programa parte del reconocimiento de sus capacidades y potencialidades, establece de manera precisa los propósitos fundamentales del nivel educativo en términos de

competencias que el alumno debe lograr a partir de lo que ya saben o son capaces de hacer , lo cual contribuye además a una mejor atención a la diversidad en el aula; y en segundo lugar lograr una articulación de la educación preescolar con la educación primaria y secundaria.

Las docentes y directivos concuerdan en la idea de que debe existir el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, pues se corre el riesgo de irse a los extremos y resulte contradictorio a lo que se requiere y además estos dos elementos conllevan a la calidad educativa que se pretende a través de la misión y visión del PEP 2004.

Fuentes del Cambio Educativo

Docentes y directivos consideran que el primer beneficiado con el cambio educativo que pretende el PEP 2004, es el niño al obtener un mejor resultado en cuanto a su educación, así mismo beneficia los docentes porque les ofrece la oportunidad de superarse profesionalmente y finalmente a todo aquel que esté involucrado en el proceso educativo.

El grado de solidez y factibilidad que contiene la idea y el planteamiento del cambio educativo teóricamente se da; pero ya en la práctica y viendo la realidad de la institución y en específico del aula es muy diferente. El cambio educativo es un proceso; que a pesar de que se elaboró en base a la experiencia de muchos docentes, hay que adaptarlo a las circunstancias propias de cada lugar; tomar en cuenta que no todo lo que está en el PEP 2004 no es nuevo; se debe hacer una reflexión sobre su contenido y tener claro que no es una receta a seguir.

El Cambio en la Práctica

Los aspectos que las docentes mencionan entran en juego de manera prioritaria en la implementación de la propuesta curricular PEP 2004 son, el uso de nuevos sistemas de enseñanza, refiriéndose a las modalidades (talleres, centros de interés, proyectos y unidades didácticas), y las posibles alteraciones a las convicciones, pues resulta necesario indagar, comparar, confrontar la nuevas bases teóricas con la experiencia profesional y de esta manera estar convencido de lo que se hace, en respuesta a la que se pide.

Las dificultades que las maestras detectan al poner en práctica el programa actual son: la falta de disposición para enfrentarlo, pues implica, una constante preparación. No se tiene el hábito de la lectura, aspecto necesario para comprender los principios pedagógicos, modalidades y las situaciones didácticas del PEP 2004; y en ocasiones lo poco que se lee no se refleja en la práctica o se malinterpreta la información.

Las maestras del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” reconocen que la implementación del PEP 2004 es un proceso; sin embargo notan que sus colegas muestran resistencia al cambio, pues no todos responden a los propósitos establecidos, hay algunas maestras que no han dejado la forma anterior de enseñanza: aunque aparentan que si; sin embargo hay espacio para considerar que los estímulos que se están recibiendo tanto dentro de la institución por parte de los directivos como de fuera por parte de las autoridades con el curso de los módulos y los Talleres Generales de Actualización, están favoreciendo en las maestras una actitud abierta al aprendizaje y a una constante actualización.

El cambio educativo que pretende el PEP 2004, comentan las maestras ya se está dando dentro de la institución a partir de considerar que el acercamiento a la propuesta curricular PEP 2004 se inicio en el ciclo anterior (2004-2005) con los grupos pilotos; sin embargo se requiere de años para alcanzar el objetivo, este cambio lo consideran un proceso en el que en determinado momento se establecen o surgen nuevas cosas expuestas por maestras implicadas en la práctica educativa.

El personal de la institución coincide en que es en el docente en quien debe empezar a darse el cambio, considerando que es él quien va a llevar a la práctica el programa, implicando la necesidad de entenderlo para poder transmitir la nueva forma de enseñanza y aprendizaje como tal y no bajo la simulación, por lo que es importante que el docente este convencido de lo que propone el cambio, si es así, es más fácil tener la apertura para compartir y entablar diálogos con los implicados en el proceso educativo.

Gestión del Cambio

Las docentes y autoridades de la institución, mencionan que en el Jardín de Niños si se presenta la resistencia al cambio; porque éste implica un compromiso y no se tiene, hay que dar más en todos los aspectos.

Las docentes buscan estrategias que les permitan sintetizar la cantidad de trabajo, no consideran que lo administrativo de cuenta de la calidad con la que llevan a la práctica el proceso enseñanza y aprendizaje, las autoridades evalúan su trabajo con base a los documentos administrativos y no en observaciones de la práctica. El hecho de implementar nuevas estrategias y retomar la creatividad en cada una de las actividades en la práctica tanto en el papel de docentes como de directivos implica

dedicarle más tiempo y trabajo por lo que las maestras se inclinan más por lo conocido.

Ingredientes Necesarios Para que el Cambio sea Exitoso

Las docentes mencionan que para que el cambio sea exitoso es necesario ante todo disposición, una actitud positiva, concientización, responsabilidad y compromiso de cada integrante de la institución, si se tiene lo anterior se puede trabajar en colegiado, revisar cuáles son los logros y dificultades del trabajo y de esta manera crear alternativas de solución.

Definición de la Cultura Respecto a la Institución que se Quiere Ser.

En la institución no se tiene definida la misión y la visión debido a la falta de comunicación y saturación de actividades que se implementaron en respuesta a la propuesta curricular PEP 2004. Docentes, directivos, padres de familia y promotores desconocen la misión y la visión de la institución.

Los integrantes de la comunidad escolar si conocen los valores que se están promoviendo a través del proceso de implementación de la nueva propuesta curricular PEP 2004 son: participación, colaboración, responsabilidad, honestidad, respeto, confianza, cooperación, justicia, tolerancia y equidad, la paciencia, gratitud, servicio, optimismo, sencillez, superación y perseverancia.

Como institución, aún no se ha establecido la estrategia que se ha propuesto para alcanzar con éxito la implementación de la nueva propuesta curricular PEP 2004. La estrategia y la cultura de la institución no se comprenden y no se aplican por el hecho de que no están bien delimitadas y no han sido elaboradas en equipo.

La forma en que se está evaluando el avance en la implementación de la propuesta curricular PEP 2004, se está dando mediante el programa de Carrera

Magisterial en donde se especifican indicadores a cumplir durante la práctica educativa de cada docente. Con la intención de establecer una confrontación entre la práctica y la teoría que permita ver si se está entendiendo el programa, si existen logros y dificultades y si se está buscando opciones de solución y estrategia para las diversas situaciones que se presentan.

La Organización de Aprendizaje Continuo

Las docentes definen el aprendizaje verdadero como aquel que perdura y sirve de base para establecer nuevos aprendizajes, en conjunto con los compañeros, lo que sabe cada integrante es importante pero lo será más si es compartido a la comunidad escolar. En las observaciones realizadas en la institución observe que las compañeras tienen buenas ideas sobre estrategias que les están apoyando en la implementación de la nueva propuesta curricular; pero cada una tiene diferentes, o algunas son compartidas por parejas, lo que da cuenta de que las docentes se inclinan hacia un aprendizaje individual aplicado al interior de su aula.

Organizaciones Inteligentes

Dominio personal.

El personal educativo de la institución coincidieron en que el dominio de conocimientos que posea cada docente sobre el programa PEP 2004, es importante para planear y organizar la manera en cómo se va a aplicar el cambio; pero no implica necesariamente que por el hecho de dominar los contenidos se lleven a la práctica bajo los propósitos establecidos.

En las observaciones realizadas se identifico que todo el personal de la institución asiste a un curso que se llama “módulos del PEP 2004” este curso tiene como propósito junto con los TGA (Talleres Generales de Actualización) exponer a

las docentes de manera explícita y coparticipativa los campos formativos que se especifican en el PEP 2004, con el objetivo de que se cuente con la comprensión de los elementos teóricos, que deben tomar en cuenta las docentes en su planeación de secuencias didácticas que rigen el trabajo del aula. Sin embargo al interior de las aulas se observa que aún se está en proceso del dominio de contenidos, en las planeaciones diarias se observó que las docentes frente a grupo han tenido la necesidad de modificar el formato de planeación de acuerdo a las nuevas necesidades que se presentan al interior de las aulas, se observa en las planeaciones de las secuencias didácticas (planeación general) las maestras si toman en cuenta los aspectos que se especifican en el PEP 2004. Pero aún necesitan estar consultando con frecuencia el PEP 2004 para guiarse en lo que pretenden.

Las educadoras consideran que la planeación diaria es importante porque permite llevar una organización del trabajo con los niños y evita la improvisación de actividades.

Los padres de familia, comentaron que en los Talleres Institucionales, las maestras que conducen cada taller si tienen la habilidad necesaria para dirigir el proceso de enseñanza y aprendizaje del taller que les corresponde. Sin embargo la directora y algunas docentes comentan su desacuerdo por el taller que dirigen, comentando que no les gusta o que no tienen la habilidad para llevarlo a cabo.

En la entrevista aplicada a docentes, directivos y promotores reconocen la falta de dominio de los contenidos de la nueva propuesta curricular PEP 2004 y la importancia de la relación teoría y práctica, consideran que el programa es entendible y que tiene relación con la realidad que se vive en las aulas, pero es necesario leerlo

constantemente para tener claros los conceptos que maneja y alcanzar los objetivos establecidos.

Los directivos, docentes y promotores mencionan que la preparación de cada una de las maestras influye de manera determinante, en la respuesta que cada uno está dando al cambio educativo que propone la reforma educativa.

Modelos mentales.

En la institución no se puede expresar realmente lo que se piensa por miedo a represalias, las exigencias administrativas o de actividades en lugar de motivar bloquean; un punto importante es que algunas maestras no les gustan compartir sus conocimientos; además el temor de ser criticadas por las compañeras limita la expresión personal.

Las integrantes de la organización coinciden en el hecho de que en la institución está marcado el individualismo, no hay empatía, cada quien sus problemas, o simplemente aceptan acuerdos por evitar entablar discusiones.

Visión compartida.

Docentes, autoridades y promotores mencionan que la participación en la visión de la escuela es tanto por compromiso como por alistamiento porque hay ocasiones en que las cosas se tienen que hacer, se esté o no preparado y otras en donde la convicción propia y la ética profesional entran en juego y se aplica un compromiso por parte del docente a la situación requerida.

Las educadoras combinan el alistamiento y el compromiso en su práctica educativa, el alistamiento se da principalmente en la carga de trabajo administrativo; las maestras entrevistadas mencionan, el PEP 2004 refiere una simplificación de documentación administrativa, pero pareciera que no es así, cada vez que se asiste a

una asesoria sobre el programa del PEP 2004 se sugieren implementar más elementos a la planeación de secuencias didácticas.

Aprendizaje en equipo.

Las autoridades, educadoras y promotores reconocieron que el dialogo es lo más importante en el trabajo del equipo, por ser el punto de comunicación entre los integrantes, para llegar a acuerdos, planear estrategias y el lograr el trabajo educativo en si; pero lamentablemente en la institución no se da, hace falta sinceridad por parte de los integrantes, un ambiente favorable que permita el dialogo tanto profesional como personal, ambos aspectos son importantes.

Las maestras, directivos y promotores comentan que en el equipo de trabajo se llegan a dar algunas discusiones por la diferencia de puntos de vista, pero que se evitan no por el hecho de aceptar que el compañero tiene la razón sino por miedo a herir susceptibilidades o dar pauta a malas interpretaciones.

Pensamiento sistémico.

Autoridades, docentes y promotores comentan que la práctica educativa que actualmente están llevando a cabo los docentes en respuesta a la nueva propuesta curricular PEP 2004, está definida bajo un proceso a través del cual los docentes al ir adquiriendo mayor dominio de los contenidos están reestructurando ideas muy arraigadas que tenían no sólo del programa anterior PEP 92 sino de otro tipo de programas que se han implementado durante los últimos 20 años.

Los integrantes de la institución reconocieron que el PEP 2004 es una buena propuesta curricular, que responde a los cambios sociales y políticos; enfocada a desarrollar con calidad el proceso enseñanza y aprendizaje del alumno, que ofrece mayores elementos a las educadoras para guiar con mayor significatividad el trabajo

educativo, por lo que es importante saber interpretarlo, llevarlo a la práctica bajo una reflexión continua, siendo necesario la actualización permanente.

A esta nueva propuesta curricular se le ha dado un trato especial mencionan las docentes, por el hecho de que se nos está estimulando para leer más, conocer mejor el programa a través del curso de los módulos, además de que se da la oportunidad de convivir y compartir conocimientos con las maestras de otras escuelas.

Recomendaciones

Así como se reconoce que el cambio educativo que se está viviendo actualmente en la educación, es en respuesta a las necesidades de la sociedad, se sugiere que de la misma manera la educadora contemple en su práctica educativa las necesidades que se presentan en su persona, en su grupo y en la institución a la que pertenece, de tal manera que se logre establecer un compromiso con su organización que la conlleve a alcanzar los propósitos establecidos con los resultados esperados.

No basta con reconocer que es necesario un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entendidas desde el punto de vista de Barnard (en Duncan, 2000) quien define a la eficiencia a la satisfacción de los objetivos individuales y eficacia al logro de un propósito común, es necesario ponerlo en práctica, asumir como desafío el ser parte de una organización con calidad, mientras más eficaz sea la organización, más capaz será de distribuir aquello que satisface los objetivos de los individuos.

Entender que el grado de solidez y factibilidad que contiene la idea y el planteamiento del cambio sólo se darán a través de la actualización aplicada a la práctica, la experiencia fundamentada será el móvil para que a través de un proceso

se adquieran las competencias necesarias para hablar de un cambio real en la práctica.

Considerar que la implementación de un cambio educativo es integral, no se puede aislar ni enfocar a ciertas dimensiones, Fullan y Stiegelbauer (1997), nos mencionan tres dimensiones a considerar: nuevos sistemas de enseñanza, las posibles alteraciones a las convicciones y el uso de materiales nuevos y revisados; los cuales deben contemplarse evitando la inclinación por alguno de ellos, a pesar de que se vive un proceso se tiene que contemplar en todo momento que la educación es integral y como tal se debe de dar.

Al implementarse un cambio, se debe de evitar la resistencia a éste, a través de la búsqueda de su comprensión y considerando las características de los integrantes de la organización, de tal manera que se evite la imposición a los individuos y se logre una participación voluntaria a través de distintas estrategias aplicadas a un equipo de aprendizaje continuo.

Aún cuando se coincide en que el cambio educativo corre a nivel individual, debe reconocerse que son necesarios los cambios en la organización, con el fin de proporcionar condiciones de apoyo o estímulo que favorezcan el cambio en la práctica, Fullan y Stiegelbauer (1997), mencionan que el significado compartido, la cognición compartida o el profesionalismo interactivo, es un elemento clave el largo camino de hacer realidad el cambio trascendente.

Los individuos y los grupos deben ser claros acerca de las nuevas prácticas educativas que desean implementar debido a la que en la forma en que se implementen afecta la probabilidad de obtener un significado acerca de lo deseable y lo funcional de las prácticas educativas específicas.

Al iniciar un proyecto educativo es necesario establecer la cultura, base para que la organización tenga clara su misión, visión y valores que regirán su trabajo; asimismo se hace necesario crear la estrategia que llevará la institución a alcanzar esa cultura, considerando a la evaluación como el elemento fundamental que permitirá a la organización detectar debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas del proceso que se vive y establecer una reflexión sobre los logros; para dar pauta a una reorientación en caso de que sea necesario.

Tener presente que cualquier planeación que se realice o sugiera está expuesta de manera determinante a la flexibilidad, que permitirá ir haciendo los cambios pertinentes según lo especifiquen las circunstancias.

La manera en como se evalúe a los individuos respecto a los avances que se tengan en cuanto a la implementación de la nueva propuesta curricular, debe darse más que de una manera cualitativa que cuantitativa, debido a que es primordial que los individuos sean parte del cambio por compromiso y no por alineamiento, esto se debe de trabajar en equipo bajo una visión compartida.

Los talleres institucionales son una modalidad de trabajo trascendente para la institución y como tal debe de contener una organización bien planeada, basada en una cultura creada por el equipo de trabajo en donde todos y cada uno de los participantes ponga en práctica su pensamiento sistémico para poder dar la viabilidad requerida para lograr lo que se pretende.

Es elemental que cada uno de los integrantes de la organización tengan presente lo que nos menciona Senge (1998) en cuanto a que ya no basta con tener a una persona aprendiendo para la organización o hacer que los demás sigan las ordenes del gran estrategia, se vuelve elemental cambiar de raíz esta idea y considerar que en

una organización todos son responsables de la administración ; las organizaciones que realmente se destacarán en el futuro serán aquellas que descubran como aprovechar el compromiso de todos los miembros de la organización y su capacidad de aprender.

Considerar que el dominio personal representa una de las disciplinas necesarias para lograr un cambio real en la práctica en una organización, pero es necesario que éste se dé a partir de saber por qué y el cómo, Boyett (1998), menciona que el aprendizaje más importante se da en el lugar de trabajo y no en el aula, el aprendizaje es social y activo y se favorece con un continuo ciclo de experiencias en el mismo lugar de trabajo; ningún aprendizaje está acabado las circunstancias en las que se presenta son diferentes por lo que es necesario realizar constantemente una reflexión sobre determinadas experiencias, para formar conceptos y generalizaciones a través de experiencias nuevas, después poner en práctica los nuevos conceptos y finalmente repetir éste procedimiento.

El dominio personal de cada integrante de la organización tiene que darse como un compromiso personal nadie se puede comprometer por otro, sólo a través de éste se podrá tener una actitud de disposición que permita percibir las fuerzas del cambio y trabajar en ellas en lugar de resistirlas.

Tener presente que los modelos mentales que cada integrante de la organización posee no sólo determinan la manera de ver el mundo, sino el modo de actuar; por lo que se vuelve necesario realizar un análisis, una reflexión y una crítica constructiva de estos, para modificarlos de acuerdo a las nuevas circunstancias, esto no es un proceso fácil pero si posible si el individuo en cooperación con su equipo de aprendizaje lo desea.

Adquirir la decisión de exponer ante la organización lo que realmente se piensa, no es posible permanecer callado o ir hacia donde se mueva el barco, se hace necesario menciona Senge (1998) entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación con la persuasión, de tal manera que los individuos puedan exponer sus pensamientos a la influencia de otros y tratar de comprender otros razonamientos.

La comunicación en una organización es esencial, es indispensable crear estrategias que permitan desarrollar las habilidades comunicativas en la institución, no se trata de reconocer que el diálogo es importante para un equipo se trata de ponerlo en práctica.

Para desarrollar el diálogo en el equipo de aprendizaje se sugiere a partir de las ideas de Bohm (en Senge, 1998) que todos los participantes mantengan sus modelos mentales accesibles para el cuestionamiento y la observación, los integrantes se deben ver como colegas, esto no implica que haya que concordar o coincidir en las mismas opiniones; designar a una persona que funja el papel de moderador encargado de mantener el contexto de diálogo y evitar discusiones, en la medida que se practique el diálogo el moderador pasará a ser un integrante más.

Es necesario que en la organización cada integrante empiece a compartir de manera cotidiana el por qué y el cómo de las cosas, es así dice Boyett (1998) como se inicia el aprendizaje organizacional.

Crear estrategias en la organización que permitan establecer una visión compartida entre los integrantes donde cada uno no sobresalga ni aprenda por que se lo ordenen sino porque lo desea; tener presente que una visión compartida permite al equipo de trabajo establecer una identidad que profesa un lazo de confianza para

trabajar en conjunto .Es por esto que es indispensable que la visión compartida se elabore a partir de considerar las visiones personales , es así como se obtiene energía y se alienta el compromiso.(Senge , 1998).

Considerar que el cambio que se está implementando es un proceso a través del cuál cada integrante de la organización debe aplicar su pensamiento sistémico para comprender las interrelaciones que se presentan o se presentarán a través de un proceso de círculos que permite ver las situaciones como una totalidad y no de manera fragmentada , permitiendo a la organización un cambio duradero no sólo en el desarrollo de nuevas aptitudes, sino de nuevas perspectivas mentales , tanto individuales como colectivas.

Lograr ser una organización inteligente , donde todos los integrantes sean aprendices comprometidos a través de una visión compartida, que permite una reflexión al pertenecer a un equipo, un conjunto de personas que juntas pueden llevar a cabo cambios significativos a través de complementar mutuamente sus fortalezas y compensar sus debilidades.

Capítulo VIII

Referencias

- Angulo, F. y Vázquez, R. (2003). *Los estudios de caso. Una aproximación teórica*. Málaga, España: Aljibe.
- Boyett, J. H., Boyett, J. T. (1998). *Hablan los gúrus: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Colombia: Norma
- Carnoy, M. (1995) *Structural adjustment and the changing face of education*. Documento recuperado el 7 e noviembre de 2005 en <http://0-proquest.umi.com.millennium.itesm.mx:80/pqdweb?did=9595327&sid=1&Fmt=3&clientId=23693&RQT=309&VName=PQD>
- Duncan W., J. (2000) *Las ideas y la práctica de la administración*. México: Oxford
- Fernández, E., M. (2001) *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. España: Mc Graw Hill.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (1999). *La escuela que queremos*. México: Amorrortu/SEP
- Fullan, M. G. & Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo: Guía de planeación para maestros* (M. E. Moreno Candejas, Trad.). México, D.F.: Trillas
- Hernández, S.R. Fernández, C. C. Baptista, L. P.(2003).*Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ramírez Marisol (2004). *Elaboración de instrumentos*. Recuperado de la Universidad Virtual.

- Secretaría de Educación Pública. (1992). *Programa de educación preescolar 1992*. México.
- Secretaría de Educación Pública. (2004). *Programa de educación preescolar 2004*. México.
- Secretaría de Educación Pública. (2004). *Programa de renovación curricular pedagógica de la educación preescolar*. México. Documento recuperado el 20 Septiembre de 2005 en <http://www.reformapreescolar.sep.gob.mx/>
- Senge, P. M. (1998). *La quinta disciplina: El arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje* (C. Galdini, Trad.). México, D.F.: Granica.
- Senge, P., Roberts Ch., Ross, R., Smith, B., Kleiner, A. (1994). *La quinta disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente*. (C. Galdini, Trad.). México, D.F.: Granica.
- Rodriguez, E. (2002). *Teacher education and the illusion of education reform: A comparative perspective*. Documento recuperado el 5 de noviembre de 2005 en <http://0-proquest.umi.com.millennium.itesm.mx:80/pqdweb?did=128929341&sid=3&Fmt=3&clientId=23693&RQT=309&VName=PQD>
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con Estudio de Casos*. (A. Gallardo, Trad. 2ª.ed.). Madrid: Morata

Anexos

Anexo 1

Entrevista estructurada 1

Docentes frente a grupo del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias”

Objetivo: Analizar las experiencias vividas en cuanto a la implementación del programa de Educación Preescolar 2004, rescatando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentadas en la institución y de manera personal.

Nombre del profesor:

Grado 2º Grupo _____

- 1) ¿Cómo definiría el aprendizaje verdadero?
- 2) ¿Considera que el dominio personal de cada integrante de la organización es importante para enfrentar el cambio educativo? ¿Por qué?
- 3) ¿En la organización los integrantes exponen realmente lo que piensan?
- 4) ¿Los integrantes de la organización detectan debilidades en la perspectiva personal y tratan de comprender el razonamiento de otros?
- 5) ¿La visión de la organización se origina a partir de las visiones personales de los integrantes del equipo?
- 6) ¿Quién se beneficia con el cambio?
- 7) ¿Cómo considera que es su participación en la visión de la institución por alistamiento o por compromiso? ¿Por qué?
- 8) ¿Cree importante que exista el diálogo en el equipo de trabajo?
- 9) ¿En las reuniones del equipo de trabajo se da la discusión?

- 10) ¿Considera que a través de las experiencias que está viviendo con el cambio educativo existe un cambio de enfoque a partir de reconocer las interrelaciones que existen en los sucesos?
- 11) ¿Cómo ha sido su experiencia en el acercamiento a los contenidos del Programa de Educación Preescolar 2004 de manera teórica?
- 12) ¿Cómo ha sido su experiencia respecto a la puesta en práctica del nuevo programa?
- 13) ¿Considera que el nuevo programa responde de una manera más completa a las necesidades de aprendizaje del niño?
- 14) ¿La implementación del nuevo programa ha cambiado el ambiente de trabajo de la institución?
- 15) ¿Cómo es la participación de los integrantes del equipo de trabajo ante el reto del cambio educativo?
- 16) ¿Cuál es la misión y visión de la institución?
- 17) ¿Cuál es la estrategia de la organización para alcanzar la misión y la visión del cambio educativo?
- 18) ¿Cree usted que entre los integrantes del equipo de trabajo existe la resistencia al cambio?
- 19) ¿Qué pina de la experiencia vivida en el ciclo escolar anterior 2004 – 2005 respecto a los talleres de la institución?
- 20) ¿Cómo se ha trabajado la modalidad de talleres institucionales en el presente ciclo escolar?
- 21) ¿Cómo es la evaluación de los avances de la nueva propuesta curricular?
- 22) ¿Cómo definiría las debilidades su práctica educativa actual?

23) ¿Cree que existan amenazas para alcanzar el objetivo del cambio educativo en su práctica docente?

Anexo 2

Entrevista Estructurada 2

Docentes frente a grupo del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias”

Objetivo: Analizar las experiencias vividas en cuanto a la implementación del programa de Educación Preescolar 2004, rescatando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentadas en la institución y de manera personal.

Nombre del profesor:

Grado 3° Grupo ____

- 1) ¿A qué atribuye el cambio que se está dando en la política educativa?
- 2) ¿Cuál es el propósito del cambio educativo?
- 3) ¿Quién se beneficia con el cambio?
- 4) ¿En su opinión qué grado de solidez y factibilidad contiene la idea y el planteamiento del cambio educativo?
- 5) ¿Cree usted necesario considerar un equilibrio entre la eficiencia y la eficacia en la institución para alcanzar los objetivos del cambio educativo?
- 6) ¿Cree usted que el cambio educativo tiene relación con la práctica?
- 7) ¿En su opinión cuál de los siguientes componentes entran en juego en la implementación del cambio educativo:
 - a) El uso de materiales nuevos o revisados

23) ¿Cree que existan amenazas para alcanzar el objetivo del cambio educativo en su práctica docente?

Anexo 2

Entrevista Estructurada 2

Docentes frente a grupo del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias”

Objetivo: Analizar las experiencias vividas en cuanto a la implementación del programa de Educación Preescolar 2004, rescatando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentadas en la institución y de manera personal.

Nombre del profesor:

Grado 3° Grupo ____

- 1) ¿A qué atribuye el cambio que se está dando en la política educativa?
- 2) ¿Cuál es el propósito del cambio educativo?
- 3) ¿Quién se beneficia con el cambio?
- 4) ¿En su opinión qué grado de solidez y factibilidad contiene la idea y el planteamiento del cambio educativo?
- 5) ¿Cree usted necesario considerar un equilibrio entre la eficiencia y la eficacia en la institución para alcanzar los objetivos del cambio educativo?
- 6) ¿Cree usted que el cambio educativo tiene relación con la práctica?
- 7) ¿En su opinión cuál de los siguientes componentes entran en juego en la implementación del cambio educativo:
 - a) El uso de materiales nuevos o revisados

- b) El uso de nuevos sistemas de enseñanza
 - c) Las posibles alteraciones de las convicciones
- 8) ¿Que dificultades puede usted nombrar respecto a l cambio educativo?
 - 9) ¿Cómo considera que se muestran sus colegas ante el cambio?
 - 10) ¿En que tiempo considera que se va a dar el cambio que pretende el PEP 2004 en la práctica educativa y por qué?
 - 11) ¿En quién cree usted que deba empezar a darse el cambio?
 - 12) ¿Desde su punto de vista que es necesario para lograr que el cambio sea exitoso?
 - 13) ¿Cuál es la misión de la institución ante el cambio educativo?
 - 14) ¿Cuál la visión que la institución ha establecido para alcanzar el éxito?
 - 15) ¿Conoce son los valores que están orientando el proceso de implementación de la nueva propuesta curricular al interior de la institución?
 - 16) ¿Cuál es la estrategia que como organización educativa se han propuesto para alcanzar la cultura de la institución?
 - 17) ¿Cómo es la evaluación que se está realizando respecto a la implementación del PEP 2004?
 - 18) ¿Considera que a través de las experiencias que está viviendo con el cambio educativo existe un cambio de enfoque a partir de reconocer las interrelaciones que existen en los sucesos?
 - 19) ¿Cuál es su opinión general sobre la propuesta curricular PEP 2004?

Anexo 3

Entrevista no estructurada

Promotores de Educación

Objetivo: conocer su opinión respecto al trabajo de la organización a partir a la implementación de la nueva propuesta curricular PEP 2004.

Para iniciar la entrevista se hará la siguiente pregunta ¿Qué opina de la nueva propuesta curricular PEP 2004? A partir de la respuesta del entrevistado se continuará indagando sobre el trabajo que se realiza en la institución como respuesta al cambio educativo.

Anexo 4

Entrevista semi -estructurada

Autoridades Educativas

Objetivo: Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se han presentado dentro de la institución a partir de la implementación del PEP 2004.

Puntos para guiar la entrevista.

- Fortalezas presentadas en la organización de la institución como respuesta al cambio educativo
- Oportunidades que han hecho posible la implementación de la nueva propuesta curricular.
- Debilidades presentadas por los docentes al enfrentar el desafío del cambio educativo
- Amenazas que han limitado la rápida adaptación de la institución a los principios y fundamentos de la nueva propuesta.
- La opinión general del cambio educativo.

Anexo 5

Cuestionario

Padres de Familia del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias” con hijos en tercer grado de preescolar.

Objetivo: Conocer la opinión de los padres de familia sobre la manera en cómo docentes y directivos han reorientado la práctica educativa bajo la nueva propuesta curricular PEP 2004, como comunidad de aprendizaje.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione con un tache la respuesta que considere correcta.

- 1) ¿La maestra de su hijo le ha dado a conocer en que consiste el nuevo programa de educación preescolar 2004?

Si ()

No ()

- 2) ¿Considera que a través del nuevo programa se ofrece a su hijo una mayor calidad educativa?

Si ()

No ()

- 3) ¿Conoce la misión y visión que el jardín de Niños ha establecido para responder al cambio educativo que se vive con la nueva propuesta curricular PEP 2004?

Si ()

No ()

4) ¿Conoce los valores que la institución favorece en su hijo a través de la educación?

Si ()

No ()

5) ¿Sabía usted que la institución lleva a cabo los talleres institucionales basándose en el programa 2004 que establece la reforma educativa para el nivel preescolar?

Si ()

No ()

6) ¿Considera usted que su hijo está en el taller que él eligió porque le gusta y tiene la habilidad?

Si ()

No ()

7) ¿Considera que las maestras al frente de los talleres tienen la habilidad necesaria para orientar a los niños?

Si ()

No ()

8) ¿Ha participado en los talleres institucionales con su hijo?

Si ()

No ()

9) ¿Considera que los talleres institucionales desarrollan en los niños diversos aprendizajes significativos para su desarrollo integral?

Si ()

No ()

10) ¿Usted sabe sobre alguna actividad que está realizando la institución o el docente de su hijo para actualizarse sobre el PEP 2004?

Si ()

No ()

Anexo 6

Guía de Observación

Objetivo: Mediante la observación se pretende rescatar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan de manera individual (docente) e institucional para comprender el proceso de implementación de la nueva propuesta curricular PEP 2004 que se vive el J.N. “Miguel Ángel Asturias” como comunidad de aprendizaje.

¿Qué grado de solidez y factibilidad contiene la idea y el planteamiento del cambio educativo en relación a la práctica?

¿Se entiende y se practica el propósito educativo del cambio?

¿Qué aspectos hay que considerar en el proceso del cambio?

¿Se da la resistencia al cambio por parte de los docentes?

¿Cuál es la misión de la institución en referencia a la nueva propuesta curricular?

¿Cuál es la visión de la institución actualmente?

¿Cuáles son los valores que prevalecen en la institución?

¿Cuál es la estrategia de la organización ante el reto que ofrece este cambio educativo del PEP 92 al PEP 2004?

¿Cómo se ha dado la implementación de la cultura de la organización ante el cambio educativo?

¿Cómo es la evaluación que se está realizando respecto a la implementación del PEP 2004?

¿Cuál es la intención de la evaluación?

¿Quiénes realizan la evaluación?

¿Cómo aprenden los individuos las nuevas formas que se requieren para responder al cambio educativo?

¿El aprendizaje individual es suficiente para la inteligencia organizacional?

¿El aprendizaje individual es base para el aprendizaje continuo?

¿De qué manera se da el aprendizaje en la comunidad escolar?

¿La eficacia de la transmisión de lo que sabe el conjunto de la organización contribuye al éxito que se pretende con el cambio?

¿Cómo se observa el dominio personal de cada integrante de la organización?

¿Cómo se da el aprendizaje en equipo?

¿Existe una visión compartida?

¿Cómo se expresan los modelos mentales en las diferentes actividades?

¿Se da el pensamiento sistémico?

Anexo 7

Entrevista No Estructurada

Docentes del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias “

Objetivo: conocer su opinión respecto a los talleres institucionales, a partir a la implementación de la nueva propuesta curricular PEP 2004.

Para iniciar la entrevista se hará la siguiente pregunta ¿Qué opina de los talleres institucionales como propuesta curricular del PEP 2004? A partir de la respuesta del entrevistado se continuará indagando sobre el trabajo que se realiza en la institución como respuesta al cambio educativo.

Anexo 8

Guión de entrevista para la autoridad Inmediata Superior

Las siguientes preguntas servirán como referente para identificar características propias del Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias”

Nombre del maestro _____

Nombre de la escuela _____

Actividad que desempeña _____

Lugar y fecha _____

1.- ¿Cuándo se fundó la escuela?

2.- ¿Por qué lleva ese nombre?

3.- ¿Cuál es su opinión sobre los siguientes aspectos respecto a la institución en la que labora?

Sobre su organización:
Sobre su visión:
Sobre su misión:
Sobre sus logros:
Sobre su concepción educativa:
Sobre el tipo de aprendizaje que impulsa:

Sobre los estilos de enseñanza:

4.- En relación con el contexto laboral de la institución, señale cuáles son los elementos que ayudan a facilitarlos y cuáles lo obstaculizan.

Contexto laboral de la institución	
Elementos que lo facilitan	Elementos que lo obstaculizan

5.- ¿Cuáles son los programas de investigación que desarrolla la institución?

6.- ¿Cuál es la política de la institución para apoyar la formación continua y permanente de los docentes que aquí laboran?

Anexo 9

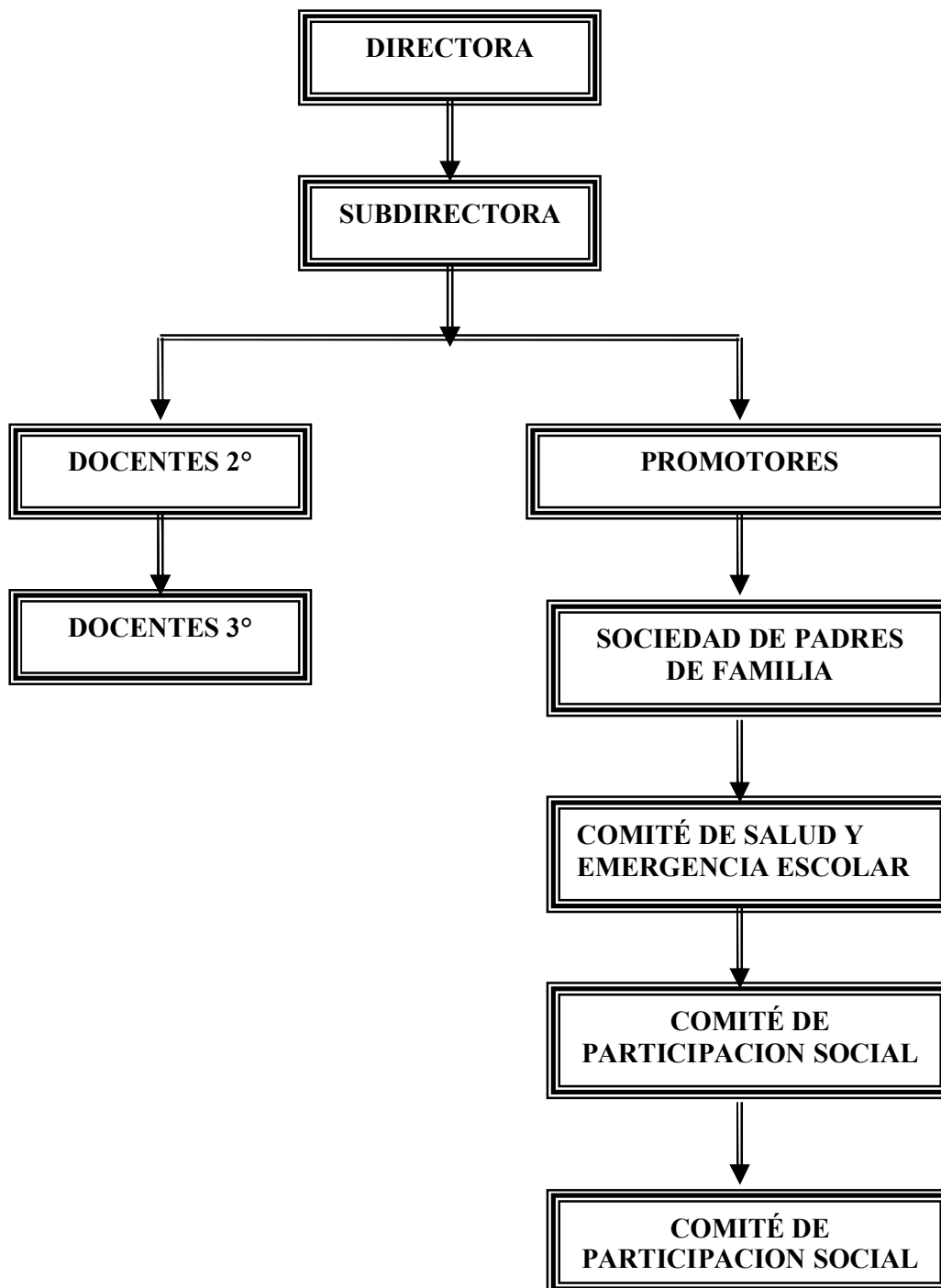
Entrevista estructurada a docentes de tercer año

N. P	Pregunta	Fuentes	No. Fuentes	Respuestas	%
1	¿A qué atribuye el cambio que se está dando en la política educativa?	Docentes 3°	5	Necesidades y exigencias de la sociedad	100%
2	¿Cuál es el propósito del cambio educativo?	Docentes 3°	5	-Educ. de calidad -Vinculación, realidad-programa	88% 12%
3	¿Quién se beneficia con el cambio?	Docentes 3° y autoridades	7	-El niño -Todos los involucrados en la Educación.	72% 28%
4	¿En su opinión qué grado de solidez y factibilidad contiene la idea y el planteamiento del cambio educativo?	Docentes 3°	5	-Teóricamente si tiene solidez y factibilidad, pero hay que adaptarlo a la práctica.	100%
5	¿Cree usted necesario considerar un equilibrio entre la eficiencia y la eficacia?	Docentes 3°	5	-Si es necesario un equilibrio	100%
6	¿Cree usted que el cambio educativo tiene relación con la práctica?	Docentes 3°	5	_ Si	100%
7	¿Cuál de los siguientes componentes entran en juego en la implementación del cambio?	Docentes 3° Directivos	7	-Nuevos sistemas de enseñanza, alteraciones a las convicciones -Uso de materiales	72% 28%
8	¿Dificultades respecto al cambio educativo?	Docentes 3° y 2°	8	-Falta de disposición -No tener el hábito de leer	75% 25%
9	¿Cómo se muestran los colegas frente al cambio?	Promotores Directivos Docentes 3°	9	-Muestran resistencia	78%
10	¿En qué tiempo cree que se va a dar el cambio del PEP 2004?	Docentes 3°	5	-En varios años	100%
11	¿En quién cree que deba de empezar a darse el cambio?	Promotores Directivos Docentes 3°	9	-Docente -Autoridades, directivos y docentes	78% 22%
12	¿Qué es necesario para que el cambio sea exitoso?	Docentes 3° Directivos	7	-disposición y actitud positiva -Responsabilidad y compromiso	
13	¿Cuál es la misión de la institución?	Docentes 3° ,directivos	7	-No está clara -Postura personal	57% 43%
14	¿Cuál es la visión de la institución?	Docentes 2° 3° Promotores	10	-No se la saben -Un servicio de calidad	80% 20%
15	¿Conoce los valores que promueve la institución?	Docentes 3° Promotores Directivos	9	-Si los conocen	100%
16	¿Cuál es la estrategia que como organización se han propuesto para alcanzar la cultura de la institución?	Docentes 3° Autoridades	7	-No se la saben -Definición a partir de la postura personal.	72% 28%
17	¿Cómo es la evaluación respecto a la implementación del PEP 2004?	Docentes 3° y 2°	8	-Por medio del Programa de Carrera Magisterial.	100%

Anexo 10

Organigrama

Jardín de Niños “Miguel Ángel Asturias”



Anexo 11

TABLA DE TRIPLE ENTRADA PARA ANALISIS DE RESULTADOS

Objeto de estudio: Implementación del programa de educación preescolar PEP 2004

Variables	Fuentes e Instrumentos			Docente	Directivos	Promotores	Padres de familia
		Análisis de Documentos	Observaciones	Entrevista estructurada (anexo: 1 y 2) Entrevista no estructurada (anexo)	Entrevista Semi-estructurada (anexo:4)	Entrevista No-estructurada (anexo:3)	Cuestionario (anexo:5)

▪ Implicaciones del cambio educativo	X		X 1,2,5 (2)			X 1,2
▪ Fuentes del cambio educ.	X		X 3,4 (2) 6,11,12,13 (1)	X		
▪ El cambio en la práctica	X	x	X 7,8,9, 10 y 11(2) 8(1)	X	X	
▪ Gestión del cambio	X	X	X 12 (2) 16(1)	X	X	
▪ Ingredientes necesarios para que el cambio sea exitoso			X 13(2)	X		
▪ Definición de la cultura	X	x	X 14,15,16,1 7,18.19 y 20 (2) 14 y 17 (1)	X	X	X 3 , 4,5,6, 8 y 9

Aprendizaje		x	X 1(1)		x	
▪ Organizaciones Inteligentes						
-Dominio Personal	X	x	x 2 y 10(1)	x	x	x 7 y 10
-Aprendizaje en Equipo			x 8 y 9(1) 20(2)	x	x	
-Visión Compartida		x	x 5,7, 15(1)	x	x	
-Modelos Mentales		x	x 3,4(1)	x	x	
-Pensamiento Sistémico		x	x 9(1) 19(2)	x	x	