

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY
UNIVERSIDAD VIRTUAL



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

**IMPACTO DEL CLIMA LABORAL EN LA FORMACIÓN Y
FUNCIONAMIENTO DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA DE
PROFESORES EN UNA ESCUELA PRIMARIA PÚBLICA DEL
MUNICIPIO DE ZINACANTEPEC, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.**

TESIS PRESENTADA

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO

DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE

INSTITUCIONES EDUCATIVAS

AUTOR: LAE. SANDRA DE LA ROSA SOLIS

ASESOR: DRA. AMÉRICA MARTÍNEZ SÁNCHEZ

TOLUCA, MÉXICO.

MAYO DE 2009

IMPACTO DEL CLIMA LABORAL EN LA FORMACIÓN Y
FUNCIONAMIENTO DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA DE
PROFESORES EN UNA ESCUELA PRIMARIA PÚBLICA DEL
MUNICIPIO DE ZINACANTEPEC, ESTADO DE MÉXICO,
MÉXICO.

Tesis presentada

por

LAE. SANDRA DE LA ROSA SOLÍS

ante la Universidad Virtual

del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

como requisito parcial para optar

por el título de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Mayo, 2009

Dedicatorias y Agradecimientos

A mis padres

Por ser siempre un ejemplo de integridad, trabajo, amor y honestidad. Por mantenerse ahí a mi lado y llevarme en brazos en los momentos más difíciles, porque Dios ha manifestado su presencia a través de ustedes.

A mi hermano

Por ser mi amigo incondicional, mi cómplice en muchas cosas y quien cuida de mi, como si se tratara de su vida misma. Por esas horas de desvelo que su presencia me acompañó alentándome a seguir adelante

A mis amigos

Por soportar tantas horas de ausencia, por ser mi apoyo y regalarme tantas sonrisas y abrazos cuando todo parecía desmoronarse a mi alrededor. Pero sobre todo por su cariño y lealtad.

A la Profesora Verónica Garduño,

Directora de la escuela en donde se realizó la investigación, por su apoyo y su disponibilidad en todo momento.

También es mi deseo agradecer a las siguientes personas que con su excelente ejemplo de trabajo y ética profesional, me apoyaron en todo momento como alumna de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas:

Dr. Eduardo Flores

Lic. Soraya Huereca Alonzo

Dr. María Ileana Ruiz Cantisani

Dra. América Martínez Sánchez

¡Gracias Totales!

Chiruamigos... forever

Resumen

IMPACTO DEL CLIMA LABORAL EN LA FORMACIÓN Y
FUNCIONAMIENTO DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA DE PROFESORES
EN UNA ESCUELA PRIMARIA PÚBLICA DEL MUNICIPIO DE
ZINACANTEPEC, ESTADO DE
MÉXICO, MÉXICO.

MAYO DE 2009

LAE. SANDRA DE LA ROSA SOLIS

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY

CAMPUS TOLUCA, TOLUCA, MÉXICO.

Dirigido por la maestra América Martínez Sánchez

El presente estudio de investigación educativa tiene por objetivo evaluar el impacto del clima laboral en una Escuela Primaria Pública del municipio de Zinacantepec, México en la formación y funcionamiento de comunidades de práctica de profesores.

Debido al alcance de los objetivos de investigación se seleccionó el diseño cualitativo. Se elaboraron instrumentos como entrevistas y una guía de observación, mismos que se aplicaron a una muestra de la comunidad escolar.

Los resultados obtenidos demostraron que finalmente podemos decir que la escuela primaria es una comunidad de práctica de profesores en desarrollo, sin embargo su clima laboral no ha permitido que se favorezca la formación y funcionamiento de las comunidades de práctica docentes.

Índice de contenidos

	Página
Dedicatorias y Agradecimientos	iv
Resumen.....	Error! Bookmark not defined.
Índice de contenidos	<u>vi</u>
Introducción	<u>1</u>
Capítulo 1 Planteamiento del Problema	<u>3</u>
1.1 Contexto	<u>3</u>
1.2 Definición del problema.....	<u>4</u>
1.3 Preguntas de Investigación.....	4
1.4 Objetivo General.....	4
1.5 Objetivos específicos	5
1.6 Justificación.....	5
1.7 Beneficios esperados.....	7
1.8 Delimitación y limitaciones de la investigación.....	7
Capítulo 2 Marco Teórico	9
2.1 Comunicación en el sistema organizacional.....	9
2.1.1 Comunicación formal.....	11
2.1.2 Comunicación descendente	11
2.1.3 Comunicación ascendente	11
2.1.4 Comunicación horizontal	12
2.1.5 Comunicación informal.....	12
2.1.6 Formas de cómo los emisores utilizan la comunicación.....	12
2.1.6.1 De la orientación al control a la orientación de los problemas	12
2.1.6.2 De la estrategia a la espontaneidad.....	13
2.1.6.3 De la neutralidad a la empatía.....	13
2.1.6.4 De la superioridad a la igualdad.....	13
2.1.6.5 De la incertidumbre al provisionismo	13
2.2 El rol directivo en la gestión escolar.....	14
2.2.1 El papel del director	15
2.3 Organización y dirección en la escuela	17
2.3.1 Liderazgo.....	19
2.3.1.1 Tipos de liderazgo	19
2.3.2 La motivación	20
2.4 Comunidades de Práctica	22
2.4.1 Dimensiones de diseño orgánico	22
2.4.2 Organización, aprendizaje y práctica	23

2.4.3	Compromiso orgánico	24
2.4.3.1	Negociación de significado	24
2.4.3.2	Conservación y creación de conocimiento	24
2.4.3.3	Difusión de información	25
2.4.3.4	Núcleo de identidades	25
2.4.4	Imaginación orgánica	26
2.4.5	Alineación orgánica	26
2.4.6	Organizaciones que aprenden	28
2.4.6.1	El pensamiento sistémico	28
2.4.6.2	Liderazgo y organizaciones inteligentes	30
Capítulo 3 Metodología		33
3.1	Investigación cualitativa	33
3.1.1	Características de la metodología	34
3.1.2	Escenario de la investigación	35
3.1.2.1	Ubicación regional	35
3.1.2.2	Población	35
3.1.2.3	Características de la institución	36
3.1.2.4	Método de recolección de datos	37
3.1.2.5	Definición de la muestra	38
3.1.2.6	Instrumentos	39
3.1.2.7	Procedimientos	42
Capítulo 4 Análisis de resultados		45
4.1	Presentación de resultados	46
Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones		55
5.1	Conclusiones	55
5.2	Recomendaciones	57
Referencias		<u>58</u>
Apéndice 1 . Guía de observación		60
Apéndice 2 . Encuesta a docentes		61
Apéndice 3 . Entrevista de profundidad a la directora de la institución tipo A		63
Apéndice 4 . Entrevista de profundidad a la directora de la institución tipo B		64
Apéndice 5 . Guía de preguntas del Focus Group		65

Apéndice 6 . Resultados obtenidos de la observación participante aplicada a los docentes	66
Apéndice 7 . Resultados obtenidos de la entrevista de profundidad tipo A aplicada a la directora	68
Apéndice 8 . Resultados obtenidos de la entrevista de profundidad tipo B aplicada a la directora	78
Apéndice 9 . Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes	83
Apéndice 10 . Resultados obtenidos del grupo de enfoque practicado a los alumnos de 5° grado	92
Curriculum Vitae	96

Introducción

La educación tiene un papel protagónico en el desarrollo de un país que presenta nuevos retos y oportunidades. En el caso de México es un instrumento indispensable para que la sociedad pueda progresar hacia la paz, la libertad y la equidad y justicia social. Es uno de los objetivos primordiales que todos los mexicanos tengan acceso a una educación de calidad que les permita dominar los conocimientos indispensables para desenvolverse exitosamente en la vida tanto en el aspecto personal como el laboral. Es la escuela como espacio social donde ocurre el proceso educativo, y donde se desarrolla este trabajo de investigación.

En este trabajo se reconoce que la educación primaria es la base de la formación individual y profesional, por lo que esta investigación se enfoca a la institución objeto de estudio en el turno vespertino y su clima laboral, siendo más específicos, a lo que el director y los profesores hacen todos los días. Por lo tanto, se entiende que la institución debe estimular la creación de comunidades de práctica de profesores, con la finalidad de compartir experiencias y nuevas formas de enseñanza.

El aprendizaje en este nivel, nos brinda todo un abanico de estrategias para promover una instrucción de tipo académico a través de la comunicación y cooperación entre los integrantes de la escuela, que implica que los docentes se ayuden mutuamente a aprender, compartir ideas, recursos y planificar cooperativamente qué y cómo impartir más y mejores conocimientos.

En una comunidad de práctica docente, los profesores participan voluntariamente y buscan mejorar su práctica profesional, ya que la reflexión colectiva sobre la práctica profesional y continuo rediseño y experimentación permiten resolver retos a nivel profesional.

El presente trabajo de investigación está conformado por cuatro apartados, y el primero de ellos es el planteamiento del problema, objetivos, justificación, y limitaciones. El segundo apartado establece el marco teórico; el capítulo tres presenta la parte de la metodología que se siguió para realizar la investigación; el cuarto apartado muestra el análisis de resultados obtenido mediante los instrumentos realizados para el acopio de información, y finalmente el quinto apartado representa la confrontación del análisis de resultados con el problema de investigación y los objetivos del estudio.

En la investigación realizada se identificó que el clima laboral que impera en la institución en promedio es estable y en desarrollo, ya que anteriormente hubo una etapa de cambios, con la rotación de 2 directores; y actualmente con la administración de la nueva directora se ha logrado que exista una mejora en la relación entre los profesores, así como también la comunicación a nivel organizacional ha sufrido cambios favorables debido a que la directiva ha permitido que exista la expresión libre de ideas y pensamiento, lo cual genera que las metas y objetivos planteados en el curso sean valorados por todo el personal, generando compromiso y responsabilidad con la comunidad.

Capítulo 1

Planteamiento del Problema

1.1 Contexto

La educación proporciona un ámbito fundamental para conseguir un cambio globalizador que responda al dinamismo característico de México. De hecho, la educación pública en un sistema democrático tiene como misión fomentar los valores, construir y mantener un compromiso con el crecimiento y desarrollo del país. Sin embargo, el saber si este proceso se está dando de forma eficaz o como consecuencia del dinamismo global, requiere de un análisis que permita una evaluación crítica de la realidad (Gajardo 2003). De tal suerte, que es necesario contemplar la importancia del presente estudio para analizar ciertos aspectos de la institución, tales como liderazgo, comunicación efectiva y clima laboral, que nos permita determinar el desarrollo de las comunidades de práctica docente en la institución.

El presente estudio de investigación se dará a la tarea de responder a la complejidad organizacional de la institución, desatada principalmente por el repentino cambio de dos directores en menos de un año, perfilando un juicio que refleje la realidad del clima organizacional, ya que se considera a éste como un aspecto fundamental para el desarrollo eficaz de la comunicación entre docentes; de manera individual y en forma colaborativa. Por otro lado, el análisis conlleva a comprender mejor la influencia que éste tiene en el trabajo diario de la organización, para el fomento y generación de comunidades de práctica docente, que fungen como una nueva opción para propiciar el intercambio de conocimientos y experiencias entre individuos y organizaciones, y hagan frente a desafíos como el establecimiento de más y nuevas comunidades como solución de bajo costo para el aprendizaje continuo.

1.2 Definición del Problema

La literatura sobre cambio educativo señala que los resultados esperados en los sistemas educativos dependen de un alto grado de los profesores, sin embargo estos tienden a trabajar autónomamente pero aislados (Wenger 2001).

En los últimos 15 años se ha identificado un movimiento denominado “trabajo del conocimiento” el cual para ser efectivo requiere de un conjunto de condiciones organizacionales y administrativas diferentes a las asignadas al trabajo industrial. Por tanto, los profesores cuentan con diversas oportunidades de colegialidad para la interacción, aunado a que la institución objeto de estudio posee una estructura que propicia para compartir experiencias y conocimiento a través de las comunidades de práctica, lo cual es esencial para que los profesores como “trabajadores del conocimiento” resuelvan los problemas cotidianos.

Este proyecto de investigación tiene el propósito de conocer cómo el clima organizacional permite o limita la formación y el funcionamiento de comunidades de práctica formales o informales.

1.3 Preguntas de Investigación

La pregunta central a la que trata de responder este proyecto es: ¿Qué aspectos del clima laboral favorecen y/o afectan la formación y funcionamiento de comunidades de práctica en las escuelas públicas?

1.4 Objetivo General

- Indagar qué es lo que favorece o afecta la formación de comunidades de práctica docentes desde la perspectiva del análisis del clima laboral.

1.5 Objetivos Específicos

- Identificar los factores y variables del clima laboral de la Institución, que impiden el trabajo participativo.
- Identificar como el tipo de comunicación y de liderazgo existente en la institución afecta o favorece al clima laboral.
- Identificar de qué forma influyen las fortalezas de la institución en la formación de las comunidades de práctica docente
- Qué factores y variables habrán de modificarse total o parcialmente del clima laboral existente con el propósito de formar comunidades de práctica, teniendo como base un trabajo participativo.
- Valorar cuáles son las ventajas y desventajas de las comunidades de práctica en la institución.

1.6 Justificación

La estructura de México funciona como una compleja red de sistemas diversos para resolver las necesidades de la población en los aspectos educativo, político, social y económico. A su vez, estos interactúan unos con otros para el desarrollo eficaz de los cambios y retos que el país enfrenta día con día en un sistema global.

Con el paso del tiempo, el sistema educativo mexicano ha tratado de ofrecer una educación de calidad para satisfacer las necesidades educativas del país. Sin embargo, las condiciones económicas y políticas de las últimas décadas han afectado el proceso, de tal manera que hoy en día se requieren cambios estructurales y profundos, principalmente en los centros escolares. Por ello, es necesario realizar investigaciones en este ámbito, con la intención de proporcionar alternativas de solución que favorezcan la implementación,

aplicación y evaluación del proceso que se quiere innovar, y que mejor que el desarrollo de comunidades de práctica entre los docentes (Gajardo 2003).

Las investigaciones más recientes en cuanto al desarrollo profesional de maestros, y de la importancia del conocimiento expreso, pero sobre todo tácito, que se genera en organizaciones profesionales (como las escuelas), sugieren que mucho del conocimiento que es realmente útil para mejorar el trabajo se da a nivel informal pero colectivo, en lo que Wenger (2001) ha caracterizado como “comunidades de práctica”. Esto explicaría, en gran parte, la causa del fracaso generalizado de modelos industriales de “capacitación” aplicados a instituciones educativas (y a otras organizaciones que realizan trabajo no-industrial), y a los problemas que se han encontrado en los esquemas actuales de preparación y formación docente continua en Latinoamérica. Al generarse la mayor parte del conocimiento útil a nivel informal y colectivo, y al no existir en las escuelas condiciones que faciliten esta forma de generación de conocimiento y lo hagan explícito para otros maestros, se está perdiendo un recurso importante de formación profesional para los docentes que está disponible en la misma escuela. Un recurso presente pero desaprovechado.

Sin embargo, la investigación sobre las condiciones que favorecen o no favorecen la existencia y trabajo de las comunidades de práctica en las escuelas está en un estado incipiente.

Por lo tanto, con este proyecto se pretende contribuir al trabajo de investigación sobre el tema que se realiza a nivel internacional, centrándose en lo que son las comunidades de práctica de maestros y cómo se pueden desarrollar de acuerdo con el clima laboral existente en la institución. El estudio dirigido específicamente a escuelas primarias

públicas, que son las responsables de iniciar la formación académica de las futuras generaciones de México.

1.7 Beneficios Esperados

Los beneficios esperados del presente estudio, se enfocarán principalmente a identificar los aspectos del clima laboral que favorecen u obstaculizan la formación de comunidades de práctica docente. Otro de los beneficios es que mediante el tipo de comunicación y el liderazgo ejercido por la directora, se puedan conocer las causas que impiden el trabajo participativo. Y finalmente, se tendrá la oportunidad de saber qué factores y variables habrán de modificarse total o parcialmente del clima laboral existente con el propósito de formar comunidades de práctica, teniendo como base un trabajo participativo.

1.8 Delimitación y Limitaciones de la Investigación

La investigación se realizó con los profesores y los alumnos de quinto grado en una Escuela Primaria Pública ubicada en Zinacantepec, Estado de México, en la zona escolar número 13, en el turno vespertino. Y se enfoca a analizar si dentro de la institución se daban las comunidades de práctica entre los profesores y de esta manera se analizó el clima laboral que existe dentro de la institución, así como el tipo de comunicación y el liderazgo ejercido por la directora y su impacto en la plantilla docente, y también las ventajas y desventajas de las comunidades de práctica docentes.

Un factor imperante en la realización de este estudio fue la disposición de la directora de la institución, ya que desde el inicio, hubo mucha flexibilidad y apoyo para realizar la investigación de campo. Cuando se le presentó el programa de trabajo, preguntó sobre ciertos puntos y mencionó que tenía que consultar con sus profesores, para ver quién

estaría dispuesto a ser observado, y quienes dispuestos a ser entrevistados. Posteriormente en la siguiente visita al plantel, se entabló una conversación para delimitar horarios en observación y focus group principalmente.

En este capítulo se argumenta la investigación en una escuela primaria pública ubicada en el municipio de Zinacantepec, Estado de México, con alumnos que tienen capacidades diferentes, en la que se pretende impartir una educación de calidad. Se define el problema en una pregunta que plantea cuales son los aspectos del clima laboral que favorecen o afectan la formación y funcionamiento de las comunidades de práctica docentes. En el siguiente capítulo se presenta el marco teórico para sustentar este trabajo de investigación.

Capítulo 2

Marco Teórico

Mediante la revisión de la literatura pertinente para la realización de este estudio, se pretende mostrar un sustento teórico y contextual a la problemática planteada acerca de la formación de las comunidades de práctica docentes y como les afecta o favorece a su desarrollo el clima laboral, ya que vista la institución como aquella en la que confluyen muchos aspectos y variables que la están caracterizando, de alguna forma pueda responder al porque y como se está dando la comunicación entre la directora y los docentes, y por lo tanto como se relaciona con el aprendizaje participativo.

Es imperante analizar lo anterior, ya que se está enfocando este estudio al clima organizacional, de tal suerte que se analice el estudio de la comunicación con relación a su teoría y a como se da esta la interior de las organizaciones creando un modelo de aprendizaje entre los integrantes: sus facetas, patologías, en las relaciones humanas, en las necesidades mismas del hombre; como todo ello influye desde el clima laboral, e impacta en la efectividad o desempeño laboral de la comunidad docente de la organización.

2.1 Comunicación en el Sistema Organizacional

La comunicación se aplica constantemente en todos los niveles y funciones administrativas, pero específicamente es en el cargo de la dirección donde adquiere una relevancia peculiar. Se puede decir que la comunicación es el medio por el cual se condensan las actividades planeadas. El proceso de comunicación debe ser efectivo, ya que es importante porque es el medio por el cual se desempeñan las funciones de planeación, organización, dirección y control; y porque es una actividad en la cual se destina una mayor parte del tiempo.

Se señala como papel fundamental a la comunicación en el desarrollo eficaz de las organizaciones, por lo que es preciso dar una definición de la misma. Rodríguez (1999) la define como un proceso mediante el cual se introducen, intercambian ideas, opiniones, planes o información, en la mente de una persona, buscando con ello un comportamiento determinado en el sujeto receptor.

Las redes de comunicación en gran medida definen la efectividad de la organización, estructurando éstas de tal manera que se ajuste y adapte a las características del trabajo, y construyendo canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se vigilen de cerca los resultados, constituyendo así el sistema nervioso de la institución. Lleva a la estructura directiva a todo lo que debe conocerse, y este hacia cada jefe o docente según el cargo, las órdenes de acción, debidamente coordinadas.

La comunicación permite resolver los conflictos utilizando una red de comunicación que puede ser de rueda, de círculo o que involucre a todos los canales, dependiendo del tipo de conflicto y de la resolución que se necesite. Así mismo, a través de la comunicación, los directivos desean asegurarse de que los empleados sean capaces de realizar un buen trabajo, lo cual quiere decir que sus instrucciones deben ser claras, estimular su voluntad de trabajar e incrementar normas con la finalidad de hacer un trabajo de calidad notable y no pasajero. Por lo tanto, la comunicación representa una parte fundamental que le permitirá a los directivos realizar sus funciones, relacionándose y comunicándose con los demás, de tal modo que el proceso de comunicación sea la base de la que dependan todas las funciones administrativas y docentes.

Rodríguez (1999) menciona que para poder entender mejor el proceso de comunicación, se deben conocer los elementos que forman dicho proceso, ya que dependen del tipo de modelo. Para fines de este estudio, se toma como base el modelo básico de

comunicación, que consta de un emisor, el mensaje y el receptor, cuya premisa más importante es que si llegase a faltar alguno de los elementos anteriores, no habría lugar a la comunicación efectiva. Es necesario recalcar que en una organización pueden haber muchos tipos de comunicación que poseen además, características muy particulares que los diferencian uno de otro. Los tipos de comunicación más relevantes son los siguientes:

2.1.1 Comunicación Formal.

Es la comunicación administrativa que sigue las líneas del organigrama. El organigrama muestra las relaciones que existen entre las personas y los puestos, y muestran los canales de comunicación entre ellos.

2.1.2 Comunicación Descendente

Es la que fluye desde cualquier punto de un organigrama, hacia abajo hasta otro punto. Este tipo de comunicación, está relacionada primordialmente con la dirección y control de los empleados, en este caso, los docentes. Se hace referencia a la información, relacionada con el puesto que debe ser transmitida a los empleados como: qué actividades requieren, la filosofía organizacional, la visión, los objetivos y planes del sistema administrativo, las descripción de puestos, las funciones, las interacciones de las diversas unidades orgánicas.

2.1.3 Comunicación Ascendente

Es la que influye desde cualquier puesto de un organigrama hacia arriba, hasta otro puesto. Este tipo de comunicación contiene la información que los directivos necesitan para evaluar el área organizacional de la que son responsables. La retroalimentación puede proporcionar a los directivos valiosa información sobre lo que está saliendo mal dentro del organismo.

2.1.4 Comunicación Horizontal

Es aquella que fluye desde cualquier punto del organigrama horizontal hasta otro punto. Este tipo de comunicación se encuentra centralizada en la coordinación de las diversas actividades, que permitan una comunicación a nivel lateral, para facilitar el logro de los planes y objetivos.

2.1.5 Comunicación Informal

El tipo de comunicación administrativa que no sigue las líneas del organigrama, se conoce como comunicación informal, y se debe a que los miembros de la organización tienen interés de conocer aquella información que la comunicación no les proporciona.

Para comprender los tipos de comunicación que pueden darse al interior de una organización, es importante considerar que la comunicación eficaz resulta cuando el emisor logra del receptor lo que desea. En este tipo, el objetivo principal es influir en el receptor para conseguir lo que se tiene previamente determinado. La buena comunicación, se efectúa cuando la comprensión del receptor coincide con el significado que el emisor desea transmitirle; y aquí la comprensión es la meta. Para lograr entender y diferenciar estas dos clases de comunicación, es preciso identificar las maneras en como el emisor utiliza la comunicación dentro de la organización.

2.1.6 Formas de cómo los Emisores utilizan la Comunicación

Ahora se presentan las diversas maneras de cómo los emisores pueden hacer uso de este proceso de comunicación efectiva.

2.1.6.1 De la orientación al control a la orientación de los problemas.

La comunicación de los emisores orientados a problemas carece de una solución analizada y no intentan influir en el preceptor para que obedezca, procuran definir un problema mutuo.

2.1.6.2 De la estrategia a la espontaneidad.

Ocurre cuando el receptor se siente manipulado por el emisor para conseguir una meta determinada por éste.

2.1.6.3 De la neutralidad a la empatía.

Se origina cuando existe un desinterés por lo que se comunica, cuando se vence esta barrera y se logra el interés por lo que se comenta, entonces se han entendido los sentimientos del emisor.

2.1.6.4 De la superioridad a la igualdad.

El superior hace sentir menos al inferior, por tanto se crea una actitud de defensa, contrario a esto, cuando un emisor transmite un sentido de igualdad, hay menos probabilidades que surja la defensa.

2.1.6.5 De la incertidumbre al provisionismo.

Cuando el emisor es menos adecuado, debido a que el emisor expresa autoritariamente una verdad para que el receptor la acepte.

Es preciso tomar en cuenta las actitudes del emisor y la importancia de la comunicación para crear un clima laboral que represente las necesidades de todos los miembros de la organización y que permita la satisfacción de las mismas. (Hampton 1997).

Es importante que el proceso de comunicación sea efectivo, ya que cualquiera de los argumentos anteriormente mencionados pueden presentarse y afectar el clima laboral en la institución, lo cual pone en riesgo la formación de comunidades de práctica docentes.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación (que conforman el clima laboral). La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea

comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor. La comunicación interpersonal constituye un área importante ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas, es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial, ya que contribuirá el desarrollo de un clima laboral armonioso y por ende, facilitará la formación de comunidades de práctica docentes.

2.2 El Rol Directivo en la Gestión Escolar

La Gestión escolar es definida como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica para la comunidad educativa de una escuela” (Pozner 1997).

Entre los objetivos primordiales de la gestión escolar se encuentra la focalización de la institución alrededor de los aprendizajes de los alumnos y de los docentes. Para ello la gestión escolar debe intervenir sobre la totalidad de la institución, recuperar la intencionalidad pedagógica y educativa, incorporar a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo, y construir procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

En la prestación del servicio educativo, la gestión escolar involucra las dimensiones organizacional, pedagógica, laboral, administrativa y social en el plano cotidiano, en un enfoque que reconcilia a la administración y la enseñanza. (Ezpeleta 1997).

- Dimensión social: Es la relación que se establece con los beneficiarios de la educación y comunidad. Específicamente considera la relación escuela-padres mediada por el director y una red informal de apoyo al trabajo escolar.

- Dimensión pedagógica: Se refiere a la toma de decisiones que inciden en el desempeño laboral, acuerdos sobre formas de planear, metodología a emplear, asignación de grupos considerando las experiencias laborales y características particulares de los profesores etc.
- Dimensión laboral: Referente al manejo del personal docente.
- Dimensión administrativa: Realización de informes, seguimiento y formulación de documentos para la supervisión.
- Dimensión organizacional de la gestión. La gestión escolar cobra vida mediante procesos de articulación armónicos o conflictivos. En la escuela el director es el eje articulador de las estrategias.

Al implementar una gestión escolar es necesario poner en práctica el desarrollo de equipos de trabajo, que propicien que los docentes y la comunidad asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se quiere para niños y jóvenes. Implica un cambio de cultura escolar orientada al trabajo colectivo, autónomo y reflexivo.

Los directivos de la institución, deben ser conscientes de que esta nueva cultura tiene un papel trascendental, por lo que se debe ejercer gran capacidad de liderazgo para lograr convocar y articular al personal docente en equipos pedagógicos, asumir una concepción de gestión escolar participativa y gestionar la creación de un clima laboral favorable para el trabajo en equipo.

2.2.1. El papel del director.

Los directivos escolares deberán velar por la gestión escolar, asumir las funciones de educador, animador pedagógico, informador, comunicador, gestor de recursos y administrador (Pozner 1997).

El director es un elemento clave que debe convertirse en un líder que apoya y estimula al personal docente. Debe ser el primero y más comprometido con involucrarse en todos los procesos importantes que ocurren en la escuela, reunir a los maestros, entrar a las aulas, conversar con alumnos y padres de familia, para enterarse de sus problemas. Lo más importante debe ser que comprenda que es necesario eliminar el rezago escolar y elevar los niveles de logro del aprendizaje.

Las funciones principales del director son la toma de decisiones, la programación y evaluación de procesos y resultados, la comunicación, la coordinación intraescolar y extraescolar, y en su mayor parte la solución de conflictos. El rol que ejerce es decisivo para alcanzar las metas propuestas en la organización escolar, y por tanto, es de carácter imperativo identificar los factores que configuran al director eficaz, en función de sus características personales, formación, experiencia y organización escolar.

Con la finalidad de que el director motive culturas escolares profesionales e interactivas, Fullan y Hargreaves (1999) sugieren los siguientes ocho lineamientos:

- Comprenda la cultura. Antes de intentar cambiar, hay que reconocer la cultura existente.
- Valore a sus docentes. Promueva su crecimiento personal, descubra las cualidades del personal y sus debilidades
- Sea amplio con lo que valora. Reconocer otros enfoques y puntos de vista
- Comunique a su personal lo que usted valora.
- Promueva la colaboración. La visión debe desarrollarse en equipo
- Proponga alternativas, no de órdenes.
- Utilice los recursos burocráticos para facilitar, no para obstaculizar.

- Conéctese con el medio externo. El director necesita participar con otros directores en actividades de aprendizaje.

Por lo tanto, la actitud del directivo debe ser la de un gran líder que motive, dirija y proponga procesos de cambio que conlleven al mejoramiento de la institución, ya que debe realizar una función de eslabón entre la gente de los niveles superiores e inferiores, con la intención de unirlos y crear un clima laboral favorable. Además de promover el trabajo conjunto, y por ende, promover las comunidades de práctica que realiza con los maestros para identificar las prioridades de enseñanza en el salón de clases y su importancia para el aprendizaje.

El papel del director es vital en la vida institucional de la escuela, pues precisa de una gran capacidad para inducir la participación del personal docente, los estilos de mando que utilizan proyectan la forma de relación que se establece entre ellos. Se debe reconocer la influencia que ejerce la trayectoria laboral y profesional de quien ejerce la función directiva, pues a través de ella se apropián aprendizajes que favorecen el mejor desempeño como líder de una institución, de igual manera es importante la convicción de que la tarea educativa tiene que construirse con los usuarios y con los recursos del medio.

2.3 Organización y Dirección en la Escuela

La organización escolar se refiere a que el estudio científico de las instituciones docentes y de la adecuada y ordenada gestión de los elementos que la integran, favorecen los aprendizajes y propician la educación. (García 1997)

El trabajo en equipo tiene como finalidad poner a disposición la capacidad, preparación y la experiencia individual, de tal suerte que todos reciban beneficios de aquello que los restantes miembros de ese mismo equipo puedan aportar como experiencia personal. Mediante esta colaboración se supera el desempeño solitario y aislado de los

docentes y se crea un nuevo modelo organizativo. Creados de esta forma, los equipos docentes pueden convertirse en escuela permanente de información, de formación y de valores para profesores y alumnos, que posteriormente forman una comunidad de práctica.

Las acciones participativas docentes, suponen un alto grado de apertura, ya que implica establecer vínculos de acuerdo y de consenso, tratando de evitar las actitudes de cerrazón y de clausura, en pro de unas relaciones fluidas y positivas propias de un clima laboral ideal, que no excluyan a nadie y convoque a todos.

Usualmente en las organizaciones existe un cierto tipo de ideología o cultura, y está constituída por valores y creencias acerca de la organización, distinguiendo su clima organizacional de otros. Mintzberg et al. (1999) distingue en el desarrollo de la ideología tres etapas:

- Etapa 1: Las raíces de una ideología en el sentido de la misión.

Las raíces de una ideología se plantan cuando un grupo de individuos comparte valores asociados a la organización. En ocasiones además de la misión existe una “conciencia de la misión”, es decir, una sensación de que el grupo se ha unido para algo no usual.

- Etapa 2. El desarrollo de la ideología mediante tradiciones y leyendas.

Cuando la organización se establece desarrolla una escala de valores, toma de decisiones y de acciones que funcionan como compromisos y establece precedentes. A través del tiempo esa ideología se fortalece con historias, antecedentes, mitos, o hábitos que se van desarrollando alrededor de logros importantes de la organización.

- Etapa 3. Reforzamiento de la ideología mediante las identificaciones.

Cuando un individuo se incorpora a una organización, si la escala de valores de la organización le atrae llega a identificarse con la organización. En ocasiones la identificación se produce por evocación, pues la organización a través de programas especiales de adoctrinamiento refuerza la escala de valores.

2.3.1 Liderazgo

El liderazgo se concibe como el acto de dirigir al grupo hacia el logro de un fin externo y donde gran parte de la conducta del líder se concentra en la situación interna del grupo buscando mantener un ambiente afectivo adecuado y una conveniente relación social dentro del grupo, logrando así una estructura colectiva afectiva. De este modo el análisis del clima organizacional, permite identificar al líder y redescubrir sus funciones dentro de la organización en pro de la búsqueda de un clima flexible que favorezca el trabajo al interior de la misma. (Verba 1968). Ya que también fungirá como un catalizador para favorecer la creación de comunidades de práctica docentes.

2.3.1.1 Tipos de liderazgo

Hampton (1997) describe a dos tipos de líder. Uno es el líder orientado a la tarea, cuya principal función es asignar las labores al grupo y explicar los procedimientos a seguir, manifestar preocupación excesiva por el trabajo y su ejecución. De hecho antepone a la tarea y su ejecución y no a las personas. El otro, es el líder orientado a las personas. Dentro de sus tareas está escuchar a los miembros del grupo, ser amistoso y accesible, ayuda a los subordinados en sus problemas personales, defiende a los integrantes del grupo y manifiesta sensibilidad hacia los subalternos como personas. De tal manera que es un líder democrático, participativo y permisivo.

El aprendizaje en equipo es un proceso por medio del cual los miembros van a lograr los resultados que buscan ya que conlleva aptitudes y conocimientos individuales en una disciplina colectiva, a través del uso correcto del diálogo y la discusión.

Por medio del diálogo los docentes podrán dar a conocer sus puntos de vista con respecto a una situación de la escuela, es decir se debe ser empático con los demás para tratar de comprender las opiniones de todos, esto les permitirá a través del diálogo entrar en un proceso de discusión sana que les ayude a llegar al consenso. Senge (1998) afirma que en el aprendizaje en equipo la discusión es la contrapartida necesaria del diálogo, en una discusión se presentan y defienden puntos de vista y se brinda un análisis de la situación, con el diálogo se presentan diferentes opiniones con el propósito de descubrir un punto de vista nuevo, y favorecen a la formación de comunidades de práctica.

Esta modalidad de trabajo permite que las decisiones colectivas orienten las acciones individuales, es decir que los acuerdos tomados colectivamente sean asumidos con responsabilidad y compromiso por cada docente. “Dominar el aprendizaje en equipo será un paso crítico en la construcción de organizaciones inteligentes” (Senge 1998). El trabajo en equipo hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra, y que todos agucen su ingenio para resolver las cuestiones que son de todos, conduciendo al fortalecimiento de ciertas habilidades y la compensación de las debilidades de otros integrantes, que ayudan a crear el aprendizaje en conjunto.

2.3.2 La Motivación

La motivación es un estímulo que le permite desenvolverse en lo que realiza de la mejor manera y le permite sentirse satisfecho con el logro de los propósitos emprendidos. El clima que se vive es sano, flexible y de trabajo colaborativo. De tal manera que los

resultados son altamente provechosos para la organización de trabajo y también para los individuos que participan en ella.

En el proceso motivacional el esfuerzo desplegado implica escoger un curso de acción y se produce una conducta, orientada hacia el objetivo. Después de cierto periodo, los administradores “evalúan el desempeño”, comparando los resultados obtenidos contra lo planeado, y si hay desviaciones adoptan las medidas correctivas necesarias. Este es un punto central para lograr un clima favorable en el trabajo y sobre todo tener resultados de acuerdo con las necesidades reales que vive la institución. Posteriormente, viene la etapa de “recompensas o castigos”, generada después de la evaluación de desempeño, que pueden ser con respecto al tipo de recompensa o bien, a los castigos. (Rodríguez 1999).

La satisfacción, es una variable muy relacionada con la motivación, ya que refleja el alcance de agrado o desagrado por su trabajo realizado en la institución y desde luego forma parte del clima organizacional que se vive al interior de la misma.

La motivación laboral, constituye un tema central para cualquier organización, ya que sólo pueden lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Luego entonces, es de interés indagar acerca de la motivación de los trabajadores y también sobre los mecanismos que la institución utiliza para ello, con el propósito de conocer la realidad motivacional que caracteriza a la organización y que aspectos deben de incrementarse para subsanar o fortalecer los hallazgos.

Lo que el director ha de hacer es provocar en los empleados ese sentimiento de pertenencia para que cooperen en la ejecución de la tarea en cuestión; siendo éste el reto de la motivación, con la finalidad de aumentar las posibilidades de hacerlo cuando entienden las necesidades relacionadas con el trabajo, las creencias y expectativas de ellos. Para ello

el primer paso es reconocer que el ser humano sigue sus propios intereses tal y como lo definen sus necesidades. (Hampton 1997).

El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros de la institución, y desfavorable cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades, entonces sobreviene la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad, inconformidad, etc. Es la motivación una parte fundamental para el desarrollo y creación de las comunidades de práctica docentes, ya que impactan directamente sobre el clima organizacional.

2.4 Comunidades de Práctica

Las comunidades de práctica son grupos sociales constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas. (Wenger 2001). El clima laboral puede favorecer u obstaculizar la creación de dichas comunidades de práctica docentes.

2.4.1 Dimensiones de Diseño Orgánico.

Las comunidades de práctica son el lugar del “verdadero trabajo”. Sus prácticas son donde lo formal se apoya en lo informal, donde lo visible cuenta con lo invisible, donde lo oficial se encuentra con lo cotidiano. Diseñar procesos y políticas es importante, pero en última instancia es la práctica lo que produce resultados, no los procesos y las políticas.

Lo esencial del diseño para el aprendizaje es hacer que las organizaciones estén preparadas para lo emergente sirviendo a la inventiva de la práctica y al potencial para la innovación inherentes a su estructura emergente.

El diseño de la organización no es tanto una estructura global como un objeto limitáneo, sino que conecta comunidades de práctica en una organización cruzando límites. El principio fundamental es conectar y combinar los diversos conocimientos que existen en una constelación de prácticas, por lo que el reto del diseño orgánico no es encontrar el tipo de conocimiento que subsuma a todos los demás, sino, al contrario, coordinar múltiples tipos de conocimiento en un proceso de aprendizaje orgánico.

El campo de identificación de una comunidad de práctica incluye las maneras en que organiza su afiliación interna además de las maneras en que puede afirmar su afiliación a la organización. Su campo de negociabilidad incluye el control que tiene sobre sus propias actividades, así como su capacidad de influir en el entorno institucional con los significados que produce. El campo de la negociabilidad influirá en la dirección que las comunidades de práctica impriman a su lealtad. Influirá en la percepción que tiene su miembros del alcance de su influencia y del ámbito de sus contribuciones, así como en aquel lo que les interesa porque pueden tener un efecto en ello. (Wenger 2001).

2.4.2 Organización, Aprendizaje y Práctica.

Construir comunidades de aprendizaje y formar a los principiantes son dos objetivos que siempre van de la mano: no sólo son compatibles, sino que también son complementarios. Cuando la formación de principiantes es una parte integral del aprendizaje de una comunidad de práctica, los encuentros generacionales engendran un proceso de reflexión que sirve tanto a los principiantes como a la comunidad.

De manera similar, reunir a gente de varias localidades para una sesión de formación puede ser una ocasión para crear una comunidad entre esas personas, que de no ser así, no tendrían muchas oportunidades de conocerse, ya que las relaciones que se crean

y el intercambio de experiencias pueden acabar siendo más significativas que los contenidos de cualquier programa de formación.

A diferencia de un enfoque centrado en la formación, la noción de una arquitectura de aprendizaje convierte las cuestiones de aprendizaje en cuestiones de diseño orgánico. Eleva el aprendizaje desde su posición relegada como función secundaria para que sea el principio orgánico fundamental. En consecuencia, el principal objetivo no es diseñar cursos e impartirlos, sino desarrollar el potencial de aprendizaje de la organización. (Wenger 2001).

2.4.3 Compromiso Orgánico.

Según Wenger (2001), desde el punto de vista orgánico, las comunidades de práctica son elementos fundamentales de una arquitectura de aprendizaje, ya que cuando las personas construyen historias relacionadas con hacer algo conjuntamente, cualquier organización engendrará alguna comunidad de este tipo. Se reconozcan o no. Y además porque dichas comunidades son activos de la organización que representan inversiones en un compromiso mutuo.

En relación a los retos del diseño orgánico (Wenger 2001), su importancia se puede resumir como sigue:

2.4.3.1 Negociación de significado.

En las comunidades de práctica, sus miembros están especialmente bien equipados para comprometerse con la negociación de significado. Decir poco puede significar mucho y cada acción remite a innumerables interpretaciones y negociaciones pasadas.

2.4.3.2 Conservación y creación de conocimiento.

Como las comunidades de práctica se basan en la negociación de significado, se pueden adaptar a necesidades y oportunidades emergentes pueden conservar historia de

aprendizaje como prácticas vivas, no sólo libros o bases de datos, ya que una de las características fundamentales de las comunidades de práctica es que la experiencia personal y los regímenes de competencia interaccionan estrechamente y que la tensión de esa estrecha interacción así se mantiene viva, produce nuevos cambios.

2.4.3.3 Difusión de información.

La información supone comunicación porque forma parte de una comunidad de práctica con un ritmo, por unas razones y con unos efectos que reflejan ese proceso, por lo tanto son modos de comunicación.

2.4.3.4 Núcleo de identidades.

Alinear el aprendizaje con el objetivo de una organización depende fundamentalmente de la lealtad de los participantes. Esta lealtad depende a su vez de las comunidades de práctica, donde su compromiso y sus identidades se constituyen mutuamente. En efecto el tipo de dedicación personal y energía social necesarios para el trabajo con una cuestión de comprometer las identidades de los participantes. A este respecto tratar a las personas como miembros de las comunidades de práctica no significa estereotiparlas, sino honrar el significado de su participación y valorar su afiliación como una clave de su capacidad de contribuir a la competencia de la organización.

Así pues el nivel de compromiso, la arquitectura de aprendizaje de una organización está compuesta de comunidades y de límites. Las comunidades de práctica duraderas son la señal de aprendizaje, la profundidad local que producen crea inevitablemente unos límites que, en consecuencia, también son una señal de aprendizaje.

Pero entonces los límites mismos se convierten en oportunidades de aprendizaje; y tanto las continuidades creadas por las comunidades de práctica como las

discontinuidades creadas por sus límites son activos de una organización y, como cualquier otro activo, también son pasivos potenciales.

2.4.4 Imaginación Orgánica.

Como las organizaciones suele estar más allá del alcance de nuestro compromiso, la imaginación desempeña un importante papel para trascender la fragmentación trayendo lo global a lo local y haciendo del aprendizaje un aspecto de la vida de la organización. Parte de la práctica de una comunidad consiste en negociar su posición en este nexo de constelaciones, algunas de las cuales están institucionalizadas y otras no.

El proceso de localizar la práctica por medio de la institucionalización de constelaciones tiene como objetivos permitir que la organización preste atención a ciertos aspectos de su estructura, y permite que las comunidades de práctica constitutivas comprendan su papel en la constelación e integren en sus prácticas alguna responsabilidad en esos aspectos. (Wenger 2001)

2.4.5 Alineación Orgánica

Los procedimientos prescritos alinean la práctica con el resto de la organización, pero lo hacen limitando el alcance de la responsabilidad y localizando la actividad. En cambio, la cosificación de constelaciones sitúa las acciones de una comunidad de práctica en un contexto más amplio.

El propósito de localizar es atomizar las prácticas para que cada localidad pueda tomar decisiones independientes. En cambio, situar tiende a crear ámbitos superpuestos entre las prácticas, por lo que la coordinación requiere comunicación y negociación.

Localizar decisiones es un proceso de alineación unidireccional. Privilegiar las perspectivas de quienes definen los procedimientos y oculta el conocimiento de quienes lo

aplican. Privilegiar demasiadas perspectivas y formas de conocimiento puede simplificar la alineación reduciendo la necesidad de negociación. Una organización cuyo diseño refleje el privilegio de ciertas perspectivas y la marginación de otras siempre será menos de lo que podría ser. En cambio una organización que funcione de una manera suficientemente coordinada, sin recurrir en exceso al privilegio, basará su desarrollo en una negociación intensiva del significado y seguramente será más dinámica y creativa.

Como instrumentos de alineación, el liderazgo, la autoridad y las políticas tienen el potencial de convertirse en recursos para negociar significados en la misma medida en que pueden frustrar ese proceso. El concepto de negociación empleado no se debe interpretar exclusivamente en función de maquinaciones de la organización. Pero la importancia de entender el aprendizaje de la organización en función de la negociación es más profunda que el simple clima político. En un plano más fundamental, no decimos lo que queremos decir porque eso se debe negociar; es un proceso social, no solo una afirmación. Esta es la razón de que el aprendizaje en las organizaciones dependa de una manera tan esencial de las oportunidades para negociar significados. (Wenger 2001)

Las tres dimensiones de una comunidad de práctica son el compromiso mutuo, una empresa conjunta y un repertorio para compartir significado. La importancia de la participación, la cosificación y la identidad, como los tres elementos que convergen para crear una comunidad, deberán unirse al rol que debe desempeñar la institución en la tarea de diseñarla. El compromiso de la institución, y de sus integrantes aparecen también, como elementos básicos para conseguir una construcción de aprendizaje por medio de un clima laboral estable, que facilite el nacimiento de las comunidades de práctica.

2.4.6 Organizaciones que Aprenden

Una organización sólo puede producir cambios cuando es capaz de aprender a ser distinta a lo que es y adaptarse al cambio, facilitar el aprendizaje a todos sus miembros y permitir aprender del conocimiento que todos los miembros brindan y comparten con la institución para favorecer la creación de una comunidad de práctica docente.

2.4.6.1 *El pensamiento sistémico*

El pensamiento sistémico ha adquirido gran importancia como tendencia actual, y como una respuesta a la globalización. Las organizaciones han decidido ponerlo en práctica pensando en la oportunidad de participar en este mundo global y dinámico que requiere de un conocimiento integral, planificado, organizado y que responda a las necesidades actuales de su comunidad; y que por tanto, influya en el desarrollo del país.

Conocido es que el trabajo organizacional a través del pensamiento sistémico, necesita de un clima organizacional flexible que favorezca el trabajo en conjunto. Para iniciar la comprensión de este tipo de colaboración, Senge (1998, p.16) menciona que “El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se han desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos.”

Por ende, la participación del pensamiento sistémico en las organizaciones, se entiende como una estrategia que va a permitir a la organización, la solución de problemas conjuntos desde la perspectiva de crecimiento. Y es en la actualidad, una manera de hacer frente a la globalización y al cambiante mercado económico.

Según menciona Senge (1998), existen cinco disciplinas que apoyan el desarrollo del pensamiento sistémico dentro de una organización inteligente. Comencemos con el dominio personal, el cual le permite a la gente lograr resultados coherentes y esenciales

para su aprendizaje, sin perder de vista sus objetivos, permitiendo encausar todas sus energías y entusiasmo en el logro de las mismas. Fortaleciendo el compromiso individual y organizacional, con la capacidad de aprender para mejorar.

La segunda disciplina habla acerca de que los modelos mentales son una forma de conocer lo que los integrantes de la institución poseen para sí: buscan la manera de sacar a luz la imagen que tienen de la organización y compartir esta percepción con el equipo de trabajo. Posteriormente, se inicia una etapa en la cual se planifican aquellas ideas que se tienen en la mente y que en muchas ocasiones impactan en el trabajo, para modificarlas a favor de la organización. Luego entonces, las comunidades de práctica resultarán del aprendizaje compartido y modificado a nivel grupal, en conjunto con el clima laboral existente.

La tercera disciplina se refiere a la construcción de una visión compartida. Es importante que el líder innove el compromiso de trabajo como un deseo de satisfacer sus necesidades laborales, y de que su equipo de trabajo se responsabilice de sus acciones no con base en órdenes, sino porque desean que su participación en la institución sea única y de ayuda para complementar el trabajo de forma global. De tal suerte que se delega responsabilidad en todos los integrantes del equipo y se permite la participación individual con la finalidad de cubrir metas globales de la organización.

La cuarta disciplina es el aprendizaje en equipo. Se inicia con el diálogo, donde el equipo deja de lado los supuestos y se integra a un pensamiento compartido, a un pensamiento sistémico, que les permite tener una percepción más clara y precisa de la misión y estrategias de trabajo para lograrla, que en muchas ocasiones de manera individual no se adquiere en su totalidad. El aprendizaje logrado en el equipo engloba los aprendizajes individuales, por lo tanto es más real, más significativo y más útil para la

organización. Como consecuencia, la práctica del mismo lo lleva a forjarse como una disciplina que sostiene el trabajo en la organización.

Finalmente, la quinta disciplina es descrita por Senge (1998), quien define al pensamiento sistémico como una disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Es por esto, que el pensamiento sistémico es muy importante en el trabajo de una organización, ya que requiere de las disciplinas correspondientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial.

Dejándolo como un solo concepto, Senge (1998) menciona que la construcción de una visión compartida alienta el compromiso en términos de largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. Además de que el aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda todas aquellas perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta a la motivación personal para aprender continuamente como nuestros actos afectan el mundo.

2.4.6.2 Liderazgo y organizaciones inteligentes

El desarrollo correcto y eficaz de las cinco disciplinas, conlleva al trabajo de una organización inteligente, que promueve un clima apropiado y efectivo para la organización.

Para que todo lo anterior sea funcional, es importante la administración de la organización, ya que aquí se definen líneas de trabajo, estrategias y la operatividad de las metas trazadas. Cabe mencionar que la administración en el nivel básico, define las líneas que determinan la creación de un cierto tipo de clima organizacional, de acuerdo con las

necesidades de los alumnos y los requerimientos de estos por parte de los docentes, directivos y padres de familia.

Es importante que se analice la situación interna de la institución, y que se realice un proceso de estudio del clima, para entender los factores internos que favorecen la situación y cual habrán de quitarse o reacomodarse con el propósito de conseguir un mejor desempeño escolar.

El liderazgo, es un elemento que encabeza las acciones y conlleva a los cambios en una organización inteligente, que funciona como sistema. No se trata de que en una organización exista un solo líder, sino por el contrario, ahora se busca que todos sean líderes, con la capacidad de resolver problemas en el momento y situación que se presenten así sea en los niveles más bajos de la organización, promoviendo el trabajo en equipo. Además de que se busca promover la inteligencia, la capacidad de pensar, innovar, resolver problemas y tomar decisiones, al mismo tiempo que se comparta un compromiso de trabajo y una mejora en la estructura organizacional.

Cuando una organización desarrolla una cultura de trabajo colaborativo, todos sus integrantes participan activa y comprometidamente en las tareas que habrán de realizarse en forma personal y colaborativa, si se toma en consideración la estructura orgánica en la que cada miembro se responsabiliza de realizar cabalmente sus funciones, de tal manera que se entreteja una red de motivación, comunicación y expectativas de trabajo que faciliten a creación de las comunidades de práctica.

Además, el director, es el responsable de mantener el dominio de los problemas y resolver de manera favorable los conflictos entre el personal y buscar siempre la integración del equipo de trabajo fomentando un clima laboral favorable basado en la

comunicación y motivación en toda la estructura orgánica. Acciones que permitirán a la institución aprender a ser diferente.

Si un líder que posee el conocimiento además lo promueve dentro de una organización con características de una organización inteligente, se puede augurar que en ella prevalecerá un clima laboral flexible y cordial que favorecerá el trabajo que se realiza al interior de la institución.

Verba (1968) dice que para conocer qué tareas de las que debe tener un líder realiza el director de una institución, resulta muy práctico efectuar análisis de grupos pequeños. Por lo tanto, es importante entender que el papel de liderazgo es a nivel grupal y no individual; ya que pueden existir varios papeles de liderazgo asociados con varias tareas.

En resumen, se puede decir que las comunidades de práctica docentes deben cumplir con su cometido como grupo social, que es la formación del conocimiento mediante el intercambio del aprendizaje de los integrantes en un ambiente de reflexión con una estructura tal en la que se vea favorecido el trabajo colaborativo. Y es por ello que el clima laboral es un factor determinante en el desarrollo de dichas comunidades de práctica.

Para ello, las dimensiones propuestas por Wenger (2001) y Senge (1998) con las organizaciones que aprenden, facilitan el estudio y permite ordenar la información de que engloban en su totalidad las características que describen una comunidad de práctica docente. Aunado a lo anterior, también están los tipos de comunicación y liderazgo que influyen en el clima laboral de la institución, y que por ende, favorecen o afectan a la formación de comunidades de práctica docentes. El siguiente capítulo describe la metodología utilizada para hacer la presente investigación.

Capítulo 3

Metodología

La metodología consiste en la forma en cómo se desarrolla la investigación, desde la determinación del método para la recolección de datos hasta la selección de la muestra, así como el diseño de los instrumentos y su aplicación en la institución.

En la metodología se considera importante tomar una postura holística, que permita abarcar la escuela como un todo, de tal suerte que se evite su fragmentación en elementos aislados.

Los fenómenos presentes en la escuela son interpretados conceptualmente con base en las características de las comunidades de aprendizaje y el clima laboral existente en la institución; se evitan situaciones artificiales, por tanto se le da mucha importancia a su contexto real.

3.1 Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigado y donde también intervienen las experiencias vividas en el campo de estudio. Para Erickson (1980, p. 62), el investigador entra en el campo con una orientación teórica consciente que refleja, un conocimiento sustantivo de la teoría de las ciencias sociales y de la teoría personal.

La metodología está sustentada en el enfoque cualitativo y brinda la oportunidad de rescatar los elementos más significativos de la escuela para determinar aquellos factores del clima laboral que favorecen o afectan la formación de comunidades de práctica docente.

Este tipo de investigación recoge la información en ambientes naturales, donde el investigador suele conocer el campo de estudio y sus problemas, y se realiza una

observación intensiva y participante en contacto directo con la realidad y elaborar un marco de referencia, para contrastar las categorías de análisis y la realidad observada.

3.1.1 Características de la Metodología

Los profesores a lo largo de sus vidas tienen un sinnúmero de experiencias que los forjan como mejores profesionistas y formadores de personas.

Se desarrolla un estudio de caso, basado en el docente dentro de la institución y la manera de cómo se desenvuelve e interactúa con otros docentes y directivos, para lograr un aprendizaje significativo a través de las comunidades de práctica. Según Yin (1993) un estudio de caso se centra en una sola situación, justificando las causas del estudio, de carácter crítico y único, dada la peculiaridad del sujeto y objeto de estudio, que hace que el estudio sea irrepetible, y su carácter revelador, pues permite mostrar a la comunidad científica un estudio que no hubiera sido posible conocer de otra forma.

La razón por la cual se emplea dicho método de análisis es porque se examina la situación de una micro realidad representada por la institución. Para entenderlo mejor, se puede conceptualizar como una “investigación intensiva de un único objeto de indagación social” Biddle (1989). Este tipo de estudio es cualitativo descriptivo, anterior a la interpretación, cuya finalidad se orientó a la comprensión profunda; en este caso de un grupo de docentes en el cual se analiza la manera en que se intercambian ideas y experiencias entre ellos, con la finalidad de crear una comunidad de práctica. El estudio cualitativo implica el conocimiento de la subjetividad de la escuela y no sólo la simple relación de resultados en términos numéricos. Este método brinda apertura y flexibilidad durante su aplicación; los resultados no están sujetos a una rigurosa evaluación estadística, lo que hace necesaria su triangulación para asegurar su validez y confiabilidad.

3.1.2. Escenario de la investigación

A continuación se muestran datos generales de la institución, para comprender mejor el contexto y desarrollo del estudio.

3.1.2.1. Ubicación regional

La escuela donde se lleva a cabo la investigación pertenece a la Coordinación Regional de Servicios Educativos 01, y se ubica en el Municipio de Zinacantepec, México.

Zinacantepec consta de una superficie de 308.68 kilómetros cuadrados, y se encuentra situada en la porción occidental del valle de Toluca a los 19° 17' 00" de latitud norte y a los 99° 44' 00" de longitud oeste del meridiano de Greenwich; limita al norte, con Almoloya de Juárez; al sur con Texcaltitlán, al este con Toluca y Calimaya; al oeste con Temascaltepec y Amanalco de Becerra y al sureste con Villa Guerrero y Coatepec Harinas. Zinacantepec es un municipio que crece a un ritmo acelerado, sobre todo por un sinnúmero de fraccionamientos que se construyen en un corto tiempo y por la gente que lo está poblando.

De acuerdo con los resultados que presentó el II Censo de Población y Vivienda en el 2005, el municipio cuenta con un total de 136,167 habitantes y cuenta con todos los servicios que cubren en su mayoría las demandas de la población.

3.1.2.2. Población

La institución donde se realizó el estudio, se encuentra en la colonia Barrio del Calvario, la cual está formada desde hace más de dos décadas, ya que anteriormente eran terrenos donde especialmente dedicaban a la agricultura.

El nivel socioeconómico es medio bajo, la escolaridad en la mayoría de los padres no es mayor al nivel básico, existen familias donde ambos padres trabajan, otras donde únicamente el padre trabaja e incluso existen familias con sólo uno de los padres, la gran mayoría de los padres de familia trabajan de comerciantes, sirvientas, obreros; y algunos

padres de familia y hermanos emigran a los Estados Unidos para mejorar sus condiciones de vida.

La comunidad tiene todos los servicios básicos (agua potable, luz, drenaje, teléfono). Las casas donde habitan son de ladrillo. Sin embargo, hay zonas del municipio que se encuentran en pobreza extrema y las viviendas están hechas de cartón, madera y sus techos son de láminas, algunas no tienen drenaje, ni agua potable, mucho menos luz.

3.1.2.3 Características de la institución.

La institución objeto de estudio maneja dos turnos: el matutino y el vespertino. Específicamente este estudio gira alrededor del turno vespertino. La institución cuenta con tres grupos de cada grado y ya en los dos últimos años sólo hay dos grupos; la escuela fue construida por servicios educativos del Gobierno del Estado de México hace aproximadamente 37 años.

En el año de 1971, existían 6 grupos únicamente con un sólo turno, el matutino, después fue aumentando el número de alumnos y lo cual conformó el inicio de otro turno. El mobiliario se fue adquiriendo por gestiones realizadas formalmente, haciendo peticiones al municipio y al departamento de educación a través del directivo y la sociedad de padres.

La escuela se encuentra casi al llegar al mercado de la localidad, que se ha poblado poco a poco, la construcción consta de dos edificios de dos pisos y están hechas de concreto.

Al entrar se puede observar de frente el primer edificio que consta de dieciocho salones y el otro edificio se encuentra enfrente, dividido por el patio de recreo, al lado izquierdo está la cancha, en la parte sur se encuentran los sanitarios y cerca de la biblioteca (el destinado para alumnos y otro para profesores), al este se encuentran las oficinas de los

promotores y la tienda escolar, en el segundo edificio, en la planta baja se encuentra la dirección y la biblioteca para profesores.

La plantilla de personal que integra la escuela es de 32 elementos, 16 profesores en el turno vespertino cuyas edades oscilan entre los 25 y 45 años. En promedio el nivel de preparación es de Licenciatura en educación primaria, sólo 4 casos tienen estudios de posgrado.

Se cuenta además con un promotor de Educación Física, que presta sus servicios a la escuela todos los miércoles de cada semana, y los promotores del programa USAER (Unidades de Apoyo a la Educación Regular) que se dedica a atender a niños con capacidades especiales. Se desarrollan también otro tipo de actividades a lo largo del ciclo escolar, como: guardias de vigilancia de orden durante el recreo, escolta, deportes, protección civil, rincones de lectura y seguridad e higiene.

3.1.2.4 Método de recolección de datos.

Para recolectar los datos que generen las respuestas al problema planteado de investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan tres actividades que corresponden a la recolección de datos: la selección de los instrumentos para recabarlos, la aplicación de dichos instrumentos y el análisis de los datos recopilados. Señalan también que en un estudio de corte cualitativo los datos se recolectan en dos etapas: una primera inmersión en el campo de investigación y la recolección definitiva mediante los instrumentos.

El método de recolección de datos comprende cuatro instrumentos: la observación, la entrevista, la encuesta y el focus group, mismos que fueron las herramientas para comprender la situación del campo de estudio y dar respuesta a la pregunta de investigación.

Sin embargo, la naturaleza de los métodos cualitativos de investigación, que no se basan en amplios análisis estadísticos, generan dudas acerca de su validez, por eso el investigador precisa cumplir al máximo con el diseño, intentando no contaminar el estudio con sus creencias. En un estudio cualitativo se pretende generar interpretaciones conceptuales de hechos que ya están a mano, y no proyectar resultados de posibles manipulaciones de datos (Ruiz 1999). Luego entonces, para garantizar la confiabilidad y validez de los resultados de este estudio se recolectaron los datos evitando influir en las posturas y opiniones de los participantes, dejando que actuaran y se expresaran con naturalidad, así como el cruce de los datos.

Para poder realizar el cruce de datos obtenidos, se siguió el siguiente procedimiento: primero se organizaron los datos en una tabla en la que los resultados de la observación participante se compararon con los comentarios emitidos durante las entrevistas a los docentes, y las opiniones emitidas en el focus group. Después, se analizaron las semejanzas y diferencias entre las respuestas emitidas en las entrevistas y se compararon con lo observado. Una vez que se obtuvo un análisis objetivo de los datos arrojados por la observación participante y las respuestas emitidas por los entrevistados, se compararon con la subjetividad percibida en la institución, emitiendo conclusiones.

3.1.2.5 Definición de la muestra.

Una muestra consiste en una cantidad representativa de los individuos y situaciones estudiadas. En algunas investigaciones los individuos pertenecientes al campo de estudio son demasiados, lo que imposibilita al investigador analizar cada uno de ellos, es por eso que se determinan las muestras significativas que al final permitan generalizar los resultados a todo el campo de estudio.

De acuerdo con la clasificación de muestreos establecida por Ruiz (1999), en el presente estudio de investigación educativa se emplea el muestreo no probabilístico. En este tipo de muestreo el investigador selecciona las unidades de muestreo, no al azar, ni siguiendo la ley de probabilidades, sino por otros métodos. Se utiliza un criterio estratégico para determinar la muestra que en este caso consiste en considerar un número significativo de individuos, así como una cantidad de personas que pudiera ser abordada durante el tiempo de desarrollo del estudio.

Para realizar el estudio se seleccionó una muestra compuesta por el grupo de sexto grado grupo B; en este grupo se llevan a cabo las observaciones sobre un grupo de participantes conformados por 32 alumnos de los cuales hay 18 hombres y 14 mujeres y sus edades oscilan entre los 11 y 14 años. Respecto a los docentes la muestra se conforma por los 16 profesores en el turno vespertino, y la directora de la institución. En el muestreo cualitativo se da mayor importancia a la diversidad de las dimensiones que al número de participantes; de ahí la distribución de la muestra anterior, que se caracteriza por la diversidad de los participantes, más que por su cantidad (Ruiz 1999).

En el caso del focus group, se pide la participación de 8 estudiantes, 4 mujeres y 4 hombres, elegidos al azar.

31.2.6 Instrumentos:

La recolección de datos se concreta por medio de la aplicación de instrumentos que deben poseer las características de ajustarse a los objetivos de la investigación y a las características de los participantes, ser claros, precisos y buscar respuestas reales a la pregunta de investigación. Se debe procurar que los instrumentos sean adecuados al enfoque de estudio; de esta manera se apegan al diseño en el que se basa la tarea investigativa.

Debido a la naturaleza cualitativa del presente estudio se seleccionan como instrumentos para la recolección de datos la observación (Apéndice 1), la entrevista de profundidad (Apéndice 2), la encuesta a los docentes (Apéndice 3 y 4) y el focus group (Apéndice 5).

De acuerdo con Moreno (1998) quien reconoce las técnicas como “procedimientos y recursos de los cuales ejecutamos la parte práctica de la investigación” tanto por la recopilación de la información como por los procesos indagatorios que implican que para el presente estudio se utilizaron:

- La encuesta: Se toma en cuenta este instrumento con la finalidad de realizar un estudio exploratorio y de recolectar datos con diversos profesores. El objetivo de emplearlo es profundizar en los datos a investigar por medio de las opiniones de los docentes encuestados, quienes tuvieron la libertad de expresar su sentir con relación a ciertos temas referentes a la institución, sin embargo, no hay la flexibilidad de la entrevista, donde se pueden hacer cuestionamientos en caso de que haya algún comentario que necesite ser profundizado.

Para poner en práctica este instrumento, se elabora un cuestionario que comprende los aspectos relacionados con el tema de estudio, lo que permite definir aspectos que se observan en la institución, tales como liderazgo, trabajo en equipo, etc.

- Observación: Proporciona los datos que ayudan a verificar el verdadero desarrollo del hecho estudiado. En este estudio se utilizó la observación participante bajo la forma de participación artificial, en la que el investigador se integra a la comunidad estudiada deliberadamente.

Con este método se procura reconocer en qué medida la institución funciona como una comunidad de práctica docente para que en caso necesario se pudieran emitir sugerencias que contribuyeran al mejoramiento de la labor de la institución.

Para llevar a cabo lo anterior, se elabora una guía que comprende los aspectos relacionados con el tema de estudio, e impide que se den fugas de tiempo contemplando situaciones irrelevantes. Se consideran las características de una comunidad de práctica, lo que permite definir aspectos que se observan en la escuela campo de estudio y valorar cómo se desarrollan en la institución.

- Entrevista de profundidad: Es una herramienta y una técnica extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, permitiendo la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que pueden encontrar la persona entrevistada. Las entrevistas se caracterizan por su apertura y flexibilidad, ya que pueden ser modificadas conforme se avanza en la conversación a través de agregar o eliminar cuestionamientos de acuerdo con las respuestas del entrevistado.

El objetivo de emplear este instrumento es profundizar en los datos a investigar por medio de las opiniones de los entrevistados, quienes tienen la libertad de expresar su sentir con relación a ciertos temas referentes a la institución.

- Focus group: Esta herramienta propicia la discusión abierta acerca de un tema y se responde a las preguntas guía según su propio criterio para obtener información valiosa y suscitar un provechoso debate entre un grupo de personas especialmente seleccionadas.

Para poner en práctica el instrumento citado, se elabora una guía de preguntas que abarcaron temas en relación a los docentes y su integración entre ellos.

3.1.2.7 Procedimientos:

El desarrollo de la investigación se lleva a cabo durante el ciclo escolar (2007-2008), y se aplica en función de un mes y medio, durante los meses de marzo y abril, Las observaciones se planean de tal manera que para abarcar sesiones de cada una de las asignaturas fundamentales (español, matemáticas y conocimiento del medio), se llega a un acuerdo con el horario y la disponibilidad del profesor, todo esto con la programación que la directora de la institución plantea. Acto seguido se analiza la información recogida de la observación y se contrasta con la teoría, que posteriormente nos lleva a una conclusión de la realidad y problemática planteada.

Las observaciones se realizan con registros etnográficos Rockwell (1985) y guías de observación que incluyen los siguientes aspectos:

Descripción del salón de clase.

- Contexto temporal de recopilación de la información.
- Relación maestra- alumno, profesor-profesor, y profesor-directivo.
- Conducción del proceso de enseñanza.(Cómo llevo a cabo este proceso)
- Forma de trabajo de los alumnos (en equipos o individualmente)
- Organización inmersa en el desarrollo de la materia de enseñanza todo, técnica y recursos.
- Qué ventajas tuvo el trabajo colaborativo (si es que lo hay)
- Cuáles fueron algunas desventajas de este mismo.

Inicialmente se realiza una labor de observación dentro y fuera del aula, sobre cómo son las relaciones maestro – alumno, y propiamente entre docentes. Se observa qué tipo de trabajo se realiza dentro del salón de clases, el grado de conocimientos que tiene el profesor respecto al tema que daba, su desenvolvimiento dentro del salón, el tipo de liderazgo que maneja y finalmente se indaga acerca de las relaciones que lleva con los demás catedráticos y con la directora del plantel. La observación es de tipo no participante (Valenzuela 2004), ya que el grado de participación en las actividades que se observan, es nulo.

Se realiza una entrevista con la directora, la cual es estructurada con un cuestionario definido a priori (Valenzuela 2004), de tal suerte que permita obtener información sobre la planificación de la enseñanza, que incluya preguntas abiertas de acuerdo a la particularidad del tema, y a sus impresiones durante la administración que ha llevado a cabo en la institución.

Por otra parte, se les practica a los docentes del turno vespertino las encuestas diseñadas de forma abierta (Valenzuela 2004) para que arroje información sobre sus percepciones acerca de algunos temas relacionados con el liderazgo que se ejerce en la institución, y el ambiente de trabajo que actualmente se vive ahí.

Finalmente, el focus group que se implementa con los alumnos, se realiza mediante una guía de preguntas, y la selección de un número de alumnos entre hombres y mujeres al azar, a los cuales se les pregunta sobre cómo son las relaciones maestro – alumno, y propiamente entre los maestros de la institución, así como de su relación con la directora.

En resumen, la metodología a emplear en la investigación fue de tipo cualitativo debido a que recoge la información en ambientes naturales, donde el investigador suele conocer el campo de estudio y sus problemas, y se realiza una observación intensiva y participante en

contacto directo con la realidad y elaborar un marco de referencia, para contrastar las categorías de análisis y la realidad observada. Los métodos empleados para la recolección de datos fueron la observación , la encuesta y el focus group; se tomó como muestra el 100% de los profesores que laboran en la institución. En el siguiente capítulo se realiza el análisis de resultados donde se hace un contraste de los resultados obtenidos con la literatura propuesta.

Capítulo 4

Análisis de datos y Presentación de resultados finales

La investigación realizada requirió tener claridad en los procesos e instrumentos que la integran, condiciones que permiten tener una perspectiva de lo anterior a un nivel global para desarrollarla y así obtener de resultados.

En el caso de este estudio, el objetivo final que se pretende es indagar qué es lo que favorece o afecta la formación y funcionamiento de comunidades de práctica docentes de acuerdo con el análisis del clima laboral actual de la institución, y viene a ser un medio que explica los motivos por los cuales los profesores se sienten más o menos motivados para ejercer sus obligaciones docentes, así como la libertad de asociación para compartir experiencias.

Desde esta línea de investigación se presentan la información y las herramientas que permiten realizar un estudio de clima laboral en la institución objeto de estudio. Es por ello que se hace necesario tener una propuesta clara y congruente de lo que se quiere realizar, así como de sus alcances y limitaciones.

Para comenzar este estudio, se juzga oportuno realizar una investigación que arrojará información relevante sobre los integrantes de la institución y su funcionamiento, siendo los puntos a analizar los siguientes:

- Liderazgo
- Ambiente social
- Aspectos personales
- Comportamiento y actitudes
- Comunicación organizacional

Bajo esta premisa, se realizaron encuestas a 16 docentes de la Institución en el turno vespertino, observación a un grupo de 6° grado y una entrevista de profundidad a la directora de la institución. El objetivo principal fue conseguir un punto clave donde las experiencias y necesidades de los participantes se conjugaran de tal forma que se justificara lo viable de este estudio, por medio de identificar los factores y variables (positivos y negativos) del clima organizacional de la Institución, así como identificar las fortalezas con las que cuenta la institución, el tipo de comunicación y liderazgo que impera en la escuela, y valorar cuáles son las ventajas y desventajas de las comunidades de práctica en la institución. Los datos se redujeron seleccionando los más importantes y dejando a un lado los intrascendentes.

4.1 Presentación de Resultados

Los resultados arrojados por la aplicación de los instrumentos de investigación diseñados para éste propósito, fueron de interés para efectos de responder la pregunta general de investigación, que plantea verificar qué aspectos del clima laboral del plantel elegido favorecen o afectan la formación y el funcionamiento de las comunidades de práctica. Hernández, Fernández y Baptista (2003) aseveran que los resultados que se obtienen de los instrumentos aplicados necesitan ser procesados correctamente para que puedan interpretarse y llegar a conclusiones certeras.

De este modo, el análisis realizado de los elementos arrojados por la observación participante (Apéndice 6), las encuestas a docentes (Apéndice 7), la entrevista aplicada (Apéndice 8 y 9), y el focus group (Apéndice 10), se basaron en la explicación de los hallazgos mediante su comparación con las características de las comunidades de práctica docente, establecidas en el marco teórico de la investigación.

En el caso de la encuesta realizada a los docentes, los 16 profesores consideraron que la planeación es fundamental para el desarrollo de sus sesiones en el aula, dado que es un instrumento auxiliar que permite tener que hacer en la clase, además de que permite la dosificación del contenido y la experiencia conlleva a mejorarla, y por tanto, permite tener un mejor desempeño en el aula.

Así como también opinaron que la preparación profesional impacta de forma directa en su desempeño, ya que se tiene un mayor conocimiento de las bases de las asignaturas, y de carecer éstas, el trabajo con el grupo se dificulta de sobremanera y por consecuencia la práctica docente disminuye considerablemente y las experiencias de aprendizaje no son tan enriquecedoras.

Respecto al punto en el que se comenta la influencia del carácter en la interacción con los alumnos, los 16 profesores consideraron que es definitivo para lograr un clima de trabajo apropiado. Las motivaciones de forma intrínseca juegan también un papel fundamental para que la enseñanza se lleve a la práctica y forme excelentes cimientos académicos para el alumno, y por ende, el clima laboral adquiera solidez y estabilidad.

De acuerdo con lo que mencionan en las encuestas acerca de los programas educativos, comentan que deben ampliar los temas debido a que en los libros vienen muy sintetizados, y los refuerzan mediante actividades o tareas extras. También se recurre al uso de métodos de aprendizaje tales como trabajo en equipo, o la aplicación del ya tan clásico método inductivo-deductivo, aseveran que debe ser llevado de forma correcta para que pueda enaltecer o realzar el contenido visto en clase. Algo interesante es la reacción que pueden tener los alumnos ante este tipo de actividades, usualmente se les motiva mediante algo de calificación extra, o con algo tan sencillo como el tomarlos en cuenta y hacer que sientan que su opinión también cuenta. También se observaron algunas dificultades para que los

grupos de trabajo acepten sus responsabilidades, aunque cuando toman conciencia de éstas, las realizan correctamente. Todo lo anterior enfocado al desarrollo de comunidades de práctica en los salones.

Respecto a los conflictos personales, en cuanto al clima laboral que prevalece en la institución, hay personas que no se sienten a gusto y consideran que no todos opinan o tienen una actitud negativa, Senge (1998) considera que el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente requiere el dominio personal, con lo que se aclara la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente, lo que nos indica que, de acuerdo a los comentarios de los profesores, no se da un pensamiento conjunto, porque no se llega a dar en algunos integrantes de la comunidad de práctica el dominio personal, lo que provoca una percepción negativa de su participación.

Son contados los casos de alumnos que no cuentan con la capacidad suficiente de aprendizaje en el grupo, sin embargo, han sido muy bien identificados todos ellos, ya que se cuenta con el programa llamado USAER, que se dedica a atender a todos aquellos infantes con problemas de aprendizaje, orientando tanto a los alumnos como a los padres de familia, resolviendo por sí misma este problema y al mismo tiempo recurriendo a las personas indicadas cuando requieren de un apoyo exterior. Como lo menciona Elizondo, et al. (2001) la gestión escolar debe conducir a los planteles educativos a la autonomía en la resolución de sus problemas.

Todo lo anterior, son pequeños detalles que se pueden resolver entre todos los profesores mediante el diálogo y la comunicación, sin embargo, para poder compartir opiniones de esta naturaleza no cuentan con un espacio de tipo informal, en el cual sus ideas puedan ser expresadas de otra manera. Los espacios formales dedicados a la retroalimentación son las juntas semanales que se tienen con la Directora de la Escuela, en

la cual se dan avisos de forma general y anuncios de interés de tipo general, especialmente porque ella fue elegida como la representante sindical. Cabe mencionar que no todos los profesores se sienten a gusto en dichas reuniones ya que algunos piensan que no pueden expresar sus opiniones por miedo a represalias posteriores, o simplemente por querer quedar bien con la escuela.

Resultado de esas reuniones docentes, los acuerdos surgidos en las mismas se procura que impacten de una u otra forma en beneficio de la escuela, si se toman como factores limitantes la voluntad y disposición al trabajo por parte del docente, además del interés que tengan en desarrollar comunidades de práctica docentes donde puedan compartir sus experiencias de aprendizaje. Cabe resaltar que un profesor menciona que cuando se ha querido ir más allá en el asunto de los cambios escolares, la misma Dirección frena las cosas, ya que todo debe estar previamente autorizado por la Directora del plantel. Los aspectos anteriores pueden ser superados a través del intercambio de ideas y sentimientos, para crear un clima laboral favorable para el desarrollo de las comunidades de práctica docentes.

La escuela no cuenta con espacios formales para trabajar con las en los cuales los profesores comparten sus experiencias en cuanto a técnicas, dinámicas o problemas que se presentan en el aula. La percepción de los profesores, de acuerdo a la encuesta aplicada es que el aprendizaje e intercambio de experiencias en las comunidades se da principalmente en los talleres generales de actualización y las reuniones de la institución; y que son buenos porque se pueden tratar los problemas de tipo educativo de los alumnos, buscando las alternativas de solución. En las comunidades de práctica, según Wenger (2001), se participa activamente en las prácticas de las comunidades sociales, de acuerdo con las respuestas de los profesores, se observa que efectivamente a las comunidades se les ha

dado un espacio formal por tratarse de una comunidad social y este se emplea para la resolución de problemas propios de la institución.

Los profesores se sienten motivados a reunirse en grupos formales de trabajo porque consideran que pueden aprovechar los espacios que se les brinda para compartir experiencias que aporten calidad a su desempeño como profesores y el conocer más estrategias para su labor docente, refiriéndose a la manera en que trabajan juntos. Senge (1998) afirma que es importante la construcción de una visión compartida para compartir una imagen del futuro, luego entonces, eso ayudará a que los profesores sientan la motivación de reunirse para ayudar a sus alumnos. Lo anterior, puede ser una visión compartida que a todos estimula para trabajar.

Sobre las reuniones de las comunidades y su impacto en el clima laboral, en general los profesores consideran que éstas son moderadas y que falta seguimiento, lo que se sustenta con la respuesta de uno de los profesores quien considera “que no pueden decir todo por miedo a represalias”, por tanto, Senge (1998) menciona como otra de sus disciplinas descritas los modelos mentales ya que son los supuestos que tenemos arraigados, ya que son percepciones personales y en cuanto al análisis de este aspecto relacionado con la toma de decisiones.

La escuela ha tenido logros importantes como es el caso de haber logrado avances en el trayecto formativo, el plan estratégico y de transformación escolar y retomar la problemática de la resistencia al cambio de los profesores ante la administración de la nueva Directora, sin embargo hay áreas de oportunidad como la generación de una visión compartida.

En el condensado de grupo de enfoque practicado a los alumnos presentado en la Tabla 4.4, los seis estudiantes entrevistados comentaron que la directora de la escuela es

buena y les da consejos, y un comentario que resalta mucho es que visita los salones con frecuencia para verificar que es lo que está ocurriendo de forma interna. También, que los maestros les preguntan muy poco sobre lo que les interesa, tres de ellos negaron rotundamente que se les haga este tipo de cuestionamientos y los otros tres respondieron luego de reflexionarlo por mucho tiempo.

Se puede apreciar que en la escuela se cumplen con la mayoría de las características señaladas por Martín (1998) como son la correcta comunicación e información entre el personal, un clima favorable para el intercambio de ideas, responsabilidad compartida y colaboración para el desarrollo de las acciones de mejora, adecuado equilibrio interno que da lugar a la autoridad y la coordinación, y la intención de lograr resultados que conlleven al mejoramiento general de la institución, y a ser reconocidos como la mejor escuela de la región.

Se comprueba que todos los maestros coinciden al señalar que las actividades se planean en las reuniones semanales con la Dirección de la escuela, en los que discuten los problemas y toman las decisiones pertinentes. Se dejan entrever opiniones de no conformidad respecto a la libertad de expresión en esos espacios, ya que no siempre se puede hacer lo que todos dicen, sino que hay que tomar acuerdos, mediante una forma correcta de conciliación y establecimiento de acuerdos. Como lo menciona Elizondo, et al. (2001), la nueva cultura escolar comprende, en primer lugar la toma compartida de decisiones, factor que se aplica correctamente en la escuela ya que se observó que existe un adecuado intercambio de experiencias para hallar la satisfacción a las necesidades.

En la institución se cumple con las características de la gestión exceptuando la simplificación, lo que no depende directamente de la escuela. El director promueve la superación de los maestros; lo cual influye grandemente en su crecimiento; ya que se

aprecia que hay un liderazgo sólido que crece día con día; el trato que se da al personal fomenta la confianza y los motiva hacia el alcance de las metas.

Por último, aparecen los docentes, cuya integración y colaboración es determinante en el progreso institucional; en la escuela hay un buen nivel de comunicación entre el personal, lo que se aprecia en las respuestas que dieron en las entrevistas; sólo se requiere mejorar la aplicación de estrategias didácticas más apegadas a las características de los alumnos.

En cuanto a la disposición para trabajar en las comunidades de práctica docentes, se presentan algunos aspectos relevantes como el querer organizar actividades y dentro de los obstáculos, la indiferencia de algunos profesores. Flores (2005) comenta que al sistematizar el conocimiento se mejora la práctica docente y es factible sostener un mejoramiento continuo, se puede considerar que la poca disposición de los profesores en las comunidades de práctica se debe probablemente a que no se ha alcanzado a sistematizar el conocimiento; por tanto, el mejoramiento continuo viene como consecuencia del convencimiento y de la disposición de la participación dentro de las comunidades.

En relación al espacio informal y la forma en la que se conformó, la opinión general es que este espacio es para organizar eventos o para resolver alguna situación emergente, Senge et al. (2002) considera que las comunidades movilizan sus energías para alcanzar metas comunes desarrollando capacidad mayor que el talento de cada miembro, por tanto, la energía proveniente de la motivación, puede movilizar las acciones y la disposición de los profesores, con el fin de que dediquen mas tiempo a las comunidades, e inclusive que de la propia iniciativa de los profesores se empiecen a dar espacios informales en las que los profesores sientan una genuina necesidad de reunirse para potenciar sus habilidades y

resolver problemas de la mejor manera posible, especialmente cuando ellos mismos ven que pueden desarrollar capacidades mayores al talento de cada uno.

En términos de motivación, algunos profesores comentaron que ésta es momentánea. Para Wenger (2001) es fundamental que para que una comunidad de práctica funcione, se enfoque sobre un dominio de interés compartido y en este punto, a nivel de comunidades informales, el interés compartido es la visión de la escuela aunque la motivación es momentánea. Por otro lado es importante mencionar que la mayoría de los profesores no quiso opinar en esta pregunta o su respuesta era muy vaga.

Acerca de cuáles serían los factores que influyen en la conformación de una comunidad de aprendizaje se puede afirmar que la institución posee características de las comunidades de aprendizaje citadas por Wenger (2001) como un buen sentido de dirección, la planeación eficaz, eficiente y flexible y una cultura que contempla el cambio y la mejora constante, lo que se observó en el registro de la observación participante. Se observa que todos los maestros de la escuela poseen una buena orientación, encabezada por la directora de la institución; también señalaron sus habilidades para el intercambio de experiencias docentes y la mejora constante.

Para mejorar, la institución debería permitir que los padres de familia en su totalidad participaran en la organización de las actividades de la escuela; esto sería un punto que favorecería el apoyo que los padres brindan a la institución.

Por otra parte, es preciso que las opiniones de los alumnos vayan más allá del diagnóstico de sus necesidades. Se requiere que los profesores y la directora de la institución tomen en cuenta durante todo el ciclo escolar las opiniones y necesidades de los estudiantes, pues su forma de ver las cosas sería un buen punto de partida para la

orientación de sus objetivos. Es de vital importancia que los profesores apliquen en sus aulas estrategias que cambien un poco la rutina cotidiana de las sesiones.

Finalmente, se puede decir que la escuela tiene el clima laboral adecuado con la presente administración, así como la comunicación necesaria y el liderazgo ejercido por la directora es el adecuado. Sin embargo existe la poca sujeción y falta de convencimiento para el trabajo colegiado, en el que el intercambio de opiniones y experiencias es pobre siendo una de las razones principales la falta de iniciativa para reunirse y la falta de ganas de expresar sus ideas por paradigmas que tienen arraigados de los cuales surgiría la visión compartida, misma que actualmente no se tiene.

Además se tiene el factor de los conflictos personales, y éstos hablan de la forma en la que los profesores se sienten en sus reuniones, algunos a gusto y en confianza, pero otros más bien se sienten incómodos ya que no todos opinan; por lo tanto esto es una área de oportunidad en la que es pertinente trabajar para ir generando una comunidad de práctica fortalecida y que permita aprender de manera conjunta y enriquecer el conocimiento entre los profesores que laboran en la escuela.

En el siguiente capítulo se presentan las conclusiones de este proyecto de investigación, fundamentadas en el análisis de datos de este capítulo.

Capítulo 5

Conclusiones y Recomendaciones

El estudio llevado a cabo arrojó datos que soportan al establecimiento de conclusiones acerca del alcance de los objetivos y recomendaciones sobre futuras investigaciones. Con base en este estudio, se permite reflexionar sobre la realidad que se vive en la institución en cuanto al clima laboral y su semejanza con las características de las comunidades de práctica establecidas por los autores.

5.1. Conclusiones

Después de realizar el presente estudio de investigación educativa se concluye lo siguiente:

La institución ha desarrollado características de las comunidades de aprendizaje, como el respeto a los integrantes de la comunidad, la comunicación efectiva, el intercambio de ideas y las cinco disciplinas de aprendizaje propuestas por Senge (1998) (el aprendizaje sistémico, los modelos mentales, construcción de una visión compartida, trabajo en equipo y el dominio personal).

La institución ha crecido también en su capacidad de planeación y organización, en su autonomía y en la toma de decisiones, todo esto encabezado por la directora de la institución que se presta para hacer crecer a su personal docente. El estilo de liderazgo y la comunicación han representado una buena opción para que la escuela inicie su transformación en una comunidad de práctica, es decir, convertirse en una organización capaz de aprender por sí misma y de plantearse sus propias metas. El clima laboral que impera en la institución, que en promedio se puede denominar estable, ayudará a dicha transformación.

La institución ha tenido avances que merecen ser reconocidos, pues día a día progresan y los docentes aseguran que, antes de la llegada de la nueva directora, la organización de la escuela era deficiente, existían muchos conflictos internos, y la comunicación era insuficiente. Situación que ha cambiado desde su ingreso a esta escuela.

Requiere continuar con el mismo entusiasmo para devenir en una sólida comunidad de práctica, y para ello es necesario que los docentes se compenetren en la misma dinámica de aprendizaje continuo y permanente. Un cambio no se presenta de un día para otro, pero se puede dar con relativa rapidez si se pone todo el entusiasmo posible, especialmente porque el clima laboral que se presenta en la institución puede ayudar con que la adaptación al cambio sea más fácil y llevadera.

Respecto a las ventajas que pueden tener las comunidades de práctica en la institución, lo esencial es que al ser estructuras efectivas en las organizaciones orientadas al conocimiento, son sistemas de aprendizaje informal a través de las experiencias docentes. También, son espacios interactivos influenciados directamente por el clima laboral de la institución, que permiten a los profesores alcanzar el máximo potencial, y profundizar y documentar el conocimiento que se genera, además de prevenir la pérdida del conocimiento organizacional con el intercambio de las experiencias docentes. En cuanto a las desventajas, una comunidad de práctica docente debe llevar un seguimiento por parte del directivo escolar, siempre estar al pendiente de los sucesos en dicho grupo, y tener una actitud de liderazgo, dejando de lado las preferencias y comportándose de forma objetiva. La desventaja es que si no lleva un buen seguimiento, ni un liderazgo adecuado a las características del grupo, la comunidad puede desviar su propósito y perder objetividad.

Los resultados de esta investigación son de corte cualitativo y no pueden generalizarse en todas las escuelas primarias del estado, ni del país, pero proporciona una

idea de cómo el clima laboral favorece el desarrollo de comunidades de práctica en las escuelas que lo llevan de forma adecuada.

5.2. Recomendaciones

La institución precisa más apertura hacia el exterior y que se integre a los padres de familia en todas las actividades escolares. En la institución, con base en el apoyo brindado por el cuerpo directivo, se debe crear un Comité de alumnos que participe en algunas reuniones con los maestros en las que se les permita emitir su punto de vista sobre ciertos asuntos.

Los docentes de la institución necesitan innovar más en su práctica docente mediante la aplicación de estrategias didácticas que se apeguen a las características de los alumnos. Por su parte, el director de la escuela requiere tomar en cuenta todas las opiniones de su personal para llegar a un consenso en el que se integre lo que opina la mayoría de ellos; esto le ayudará a consolidar definitivamente su liderazgo, y propiciar un clima laboral favorable. También podría darle mayor relevancia al aspecto pedagógico, pues aunque se comprende la carga de trámites administrativos, mucho depende de la visión con que se contemplen.

Se recomienda tomar algunos elementos de este estudio como punto de partida y aplicarlos en otros centros escolares para verificar la ayuda que la ayuda que pueda brindar en niveles distintos.

Por ende, es necesario tomar en cuenta las fortalezas (tales como el liderazgo de la directora, el trabajo docente y la cooperación de los padres de familia) que sustentan el trabajo actual para incorporarlas en la elaboración de una propuesta que contemple la participación del equipo de colaboradores en la toma de decisiones, logrando con esto que se involucren en la construcción y desarrollo de las comunidades de práctica docentes.

Referencias

- Biddle, B. J., Good, T. L., y Goodson, I. F. (Eds.). (1989). *La enseñanza y los profesores I: la profesión de enseñar (Vol. 53)*. Barcelona: Paidós.
- Elizondo, H.A., et al. (2001). *La nueva escuela, I: Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Distrito Federal, México: Paidós.
- Erickson, F. (1989). *Métodos cualitativos de investigación sobre la enseñanza*. Wittrock, Merlín C. La investigación de la enseñanza II.
- Ezpeleta, Schmelkes & Corenstein. (coord.) (1997). *Investigación educativa, gestión y participación social. Tomo 2*. México, D.F.: Coedición Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A. C./Departamento de Investigaciones Educativas (COMIE) — Centro de Investigaciones y estudios avanzados (DIE) - Instituto Politécnico Nacional.
- Flores, E. (2005). *Hacia un modelo de investigación colaborativa: Escuelas públicas como comunidades de aprendizaje*. Documento presentado en el VIII Congreso Nacional de Investigación Educativa Hermosillo, Son.
- Fullan, Michael & Hargreaves, Andy. (1999). *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. Biblioteca para la Actualización del Maestro. México, D.F. :SEP/Amorrortu.
- Gajardo, Marcela & Puryear, Jeffrey (2003). *Formas y reformas de la educación en América Latina. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina*. Lom Ediciones.
- García, Requena Filomena. (1997). *Organización escolar y gestión de centros educativos*, Málaga, España: Aljibe.
- Hampton, R.D. (1997). *Administración* (3 ed). México: D.F.:McGraw-Hill.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. & Baptista, L. P. (2003). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Martín, B. M. (1998). *Organización y planificación integral de centros: Educación infantil, primaria y secundaria*. Madrid, España: Escuela española.
- Mintzberg, Henry Quinn, James, Brian & Voyer, John (1999). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. (pp. 50-60, 191-193). México, D.F.: Prentice Hall.
- Moreno Hernández, Gisela, (1998). *Como investigar, técnicas documental y de campo*, Edere, S.A. de C.V., México, D.F.
- Pozner de Weinberg, Pilar. (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. (4a. ed). Buenos Aires, Argentina: AIQUE.

- Rockwell, E. (1985) (comp.). *Ser maestro: estudios sobre el trabajo docente*, México: SEP- El Caballito.
- Rodriguez, V.J. (1999). *Introducción a la Administración: Con enfoque de sistemas* (3a.ed). México: D.F.:Ecafsa.
- Ruiz, O. J. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa: El diseño cualitativo*. Recuperado el 9 de agosto de 2004, del sitio Web 129 de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey:
http://cursos.itesm.mx/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=/bin/common/course.pl?course_id=_61178_
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. México.:Granica
- Senge, P., Cambron-Mc, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A. (2002). *Escuelas que aprenden: un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia, y todos los que se interesen en la educación* (J.C. Nanetti, Trad.) Bogotá: Norma.
- Valenzuela, Jaime. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. Ed. Trillas. México, D.F.
- Verba, S. (1968). *El liderazgo: Grupos y Conducta Política*. Madrid: España.: RiaIp.
- Wenger, Etienne (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Ed. Barcelona Paidós
- Yin, Robert K. (1993). *Applications of Case Study Research*. London: SAGE, 1993.

Apéndice 1

Guía de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN.

Fecha: _____ Lugar: _____ Día: _____

Hora: _____ Título posible de la observación: _____

Indicador de la observación	Notas
-----------------------------	-------

Lo que ocurre en el escenario...

Comentarios del observador...

Descripciones del escenario y actividades...

Descripciones de personas...

Registro de detalles accesorios del diálogo...

Registro de las propias observaciones y acciones...

Registro de lo que no se comprende...

Límite de la observación...

Retirada del escenario de observación...

Apéndice 2

Encuesta a docentes

Estoy haciendo una entrevista con el propósito de diagnosticar el clima de trabajo existente en nuestra escuela. Esta investigación es parte del trabajo de tesis de la maestría de administración de instituciones educativas, que actualmente curso en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Para ello, quiero pedirle unos minutos de su valioso tiempo para que me conteste unas preguntas enfocadas al clima laboral que impera dentro de su institución.

¿Qué grado de importancia tiene la planeación para el desarrollo del curso y de la clase diaria?

¿Consideras que tu formación profesional impacta de forma directa en tu desempeño como docente?

¿Influye el carácter del profesor en la interacción con los alumnos?

¿Cuáles son sus motivaciones como docente?

¿Considera que el programa por asignatura que imparte está de acuerdo con las necesidades de aprendizaje del grupo?

¿Cuáles son los métodos de enseñanza-aprendizaje que frecuentemente utiliza?

¿Considera que las técnicas de trabajo ayudan a que los alumnos participen de forma más activa?

¿Ha detectado problemas de aprendizaje en su grupo?

¿Qué es lo que motiva a los alumnos a colaborar en el trabajo grupal?

¿Existen en la escuela espacios de profesores para compartir sus experiencias?

¿De qué tipo son esos espacios: formales (obligatorios) o informales (no obligatorios) que parten de la iniciativa propia de los profesores?

¿Qué percepción tienen los profesores de este espacio?

¿Se sienten a gusto y en confianza? ¿Cómo es que sabes esto?

¿Qué aprendizajes importantes han surgido ahí para el desarrollo de la escuela?

¿Cuáles son los aspectos más relevantes y los obstáculos a los que se enfrentan estas reuniones?

¿Cuáles son los aspectos que más favorecen y los que menos favorecen estas reuniones?

¿Cuáles son las características de este espacio en términos de cordialidad y disposición de los profesores?

¿Existen iniciativas personales de grupos de profesores en estos grupos formales: consejo técnico?

Las decisiones surgidas en la reunión, ¿Qué impacto tienen en la escuela? ¿se realizan acciones para el beneficio de la escuela?

¿Qué aspectos favorecen o limitan la puesta en práctica de las decisiones tomadas en el consejo técnico?

Las acciones y logros que se han emprendido en estas reuniones, han constituido una base de conocimiento “aprendizajes” para la escuela. ¿En qué medida estos “aprendizajes” son usados para la práctica docente y para la escuela como organización?

Apéndice 3

Entrevista de profundidad a la directora de la institución tipo A

¿Qué opinión tiene de las aptitudes en la institución del alumno, de profesor y del director?

¿Qué actitudes distingue en los alumnos, profesores y el director, y de éstas cuales se consideran actitudes positivas y cuales negativas?

Me llamó la atención la parte que mencionó de los derechos humanos, ya que cualquier cosita el niño se queja con los papás y viene la gente de derechos humanos, que hacen con eso? ¿Todo lo que me mencionó se los dieron por escrito?

¿Qué importancia tiene la normatividad y bajo que términos se utiliza, hablando de motivación laboral?

¿Cómo influyen la responsabilidad de los alumnos y docentes en la proyección de actitudes a favor del trabajo diario?

¿Qué opina de las condiciones sociales como un factor para mejorar la actividad de desempeño de los miembros de la escuela?

¿Qué le motiva a desempeñarse de la forma como lo hace y que podría mejorar su desempeño?

¿Qué motivaciones intrínsecas tiene hacia su trabajo?

¿Qué expectativas tiene como directora?

¿Cuál considera que es la expectativa de la institución?

Platíqueme un poco más de este programa USAER, ¿Cómo se formó? ¿Cuál es su visión?

Apéndice 4

Entrevista de profundidad a la directora de la institución tipo B

¿Qué es para usted el trabajo colegiado de profesores o comunidad de aprendizaje de profesores?

¿De qué manera usted estimula el trabajo colegiado de los profesores en su escuela?

¿De manera usted ejerce su liderazgo en la formación de comunidades de aprendizaje?

¿Cuáles son los tiempos dentro de la jornada de un día en que los profesores puedan tener oportunidades para reunirse y compartir?

¿Cuál es su percepción del consejo técnico mensual como espacio de reunión de los profesores?

¿Qué es lo que favorece la formación de una comunidad de aprendizaje de profesores en su escuela?

¿Qué impide la formación de una comunidad de aprendizaje de profesores en su escuela?

Apéndice 5

Guía de preguntas del Focus Group

¿Qué es lo que más te agrada y lo que menos te agrada de tu escuela?

¿Los maestros les preguntan a ustedes lo que piensan sobre la escuela, y sobre lo que ustedes quisieran que cambiara?

¿Qué cosas cambiarías en tu escuela para que ésta mejorara?

¿Te agrada como da la clase tu maestro? ¿Porque?

¿Qué actividades nuevas ha hecho tu maestro en los últimos días con ustedes?

¿Cómo se llevan los maestros de tu escuela?

¿Qué opinas del director, lo conoces, platica con ustedes?

En general, ¿te agrada la forma en que te tratan cuando vas a la Dirección?

¿Hay un Comité de alumnos que asiste a algunas reuniones con los maestros y el director?

Apéndice 6

Resultados obtenidos de la observación participante aplicada a los docentes que laboran en la Escuela Primaria “Juan Fernández Albarrán”.

<i>Indicador de la observación</i>	<i>Notas</i>
Lo que ocurre en el escenario...	La profesora se presenta a tiempo después del descanso, un poco malhumorada y apresurada. Los alumnos entran gritando, empujándose. Pasan 10 minutos para que la profesora logre disciplinarlos.
Comentarios del observador...	Los alumnos me miran extrañados y la profesora ansiosa de controlarlos.
Descripciones del escenario y actividades...	El salón esta pintado de color amarillo, con algunos vivos en rojo. Las bancas son de madera y las sillas de plástico verde. Hay un pizarrón en la parte frontal y al costado un librero, así como un escritorio de madera y una silla para la profesora. Hay muchas ventanas en ambos lados del aula por las cuales entra mucha luz. Al iniciar la sesión, la profesora lucha por mantenerlos callados, les pide que saquen un libro y su libreta correspondiente a la materia, porque ese día repasarían el tema del día anterior. Algunos alumnos resoplan como respuesta
Descripciones de personas...	La profesora al frente del grupo no tiene más de 40 años, es de estatura regular, pelo y ojos café,

	<p>contextura física media. En el salón hay 32 alumnos, resalta la particularidad de que hay mas integrantes de sexo femenino.</p>
Registro de detalles accesorios del diálogo...	<p>El desarrollo de actividades se lleva acabo con celeridad y en algunas ocasiones, con poca voluntad de trabajo por parte de los alumnos.</p>
Registro de las propias observaciones y acciones...	<p>Entro al salón antes de que termine el receso, me siento en una banca en la parte trasera y tengo todo el salón como mi campo de visión. Cabe resaltar que la silla no tenía respaldo. Comienza la observación y mis anotaciones.</p>
Registro de lo que no se comprende...	<p>Nada</p>
Límite de la observación...	<p>La observación tuvo lugar desde las 2:30 pm hasta las 3:30 pm, en el salón del grupo 6°A. La clase observada fue la de la materia español.</p>
Retirada del escenario de observación...	<p>A las 3:30 pm que fue la hora convenida, me retiro del aula en cuestión, en silencio y sin comentar nada, salvo mi agradecimiento a la profesora que permitió realizar la observación.</p>

Apéndice 7

Resultados obtenidos de la entrevista de profundidad aplicada a la directora de la Escuela Primaria “Juan Fernández Albarrán”

<i>Pregunta</i>	<i>Resultados</i>
¿Qué opinión tiene de las aptitudes en la institución del alumno, de profesor y del director?	<p>De primero a sexto de manera gradual van mostrando ciertas aptitudes y van mostrando habilidades, vamos, tienen aptitudes que difícilmente, vamos nos sorprende, los chicos de primero y segundo tiene aptitudes para el dibujo, son creativos tienen iniciativa, y lo absurdo es que llegan a la secundaria y con el paso del tiempo y en las escuelas donde ha estado posiblemente se le limitó, se le prohibió, y nos encontramos con que la escuela en ocasiones en lugar de ser un espacio donde el profesor desarrolle esas aptitudes natas del alumno, las está coartando pues el alumno simplemente dejó esta aptitud porque lejos de beneficiarlo lo está perjudicando.</p> <p>Ahora los profesores, yo creo que el hecho de ser educadores de sus alumnos, pues tiene que tener ciertas aptitudes, lo absurdo es que ya en, vamos, ya en sus aulas mostramos que no somos tan aptos como deberíamos ser. Una de esas debilidades que tenemos los profesores de educación primaria es se supone que debemos ser aptos para poder montar un bailable, para</p>

poder enseñarles a cantar o para poder crear un club de un coro, y que luego andamos buscando con esas actividades.

Y como directivo, pues vamos, que pudiera decirle, es difícil decir de mi misma, yo creo que una de las debilidades que tenemos como directores, pues hablábamos de las fortalezas y debilidades y una de las debilidades que tenemos como directores, es el uso de la tecnología, ya que se nos dificulta a la mayoría, porque nos enfrascamos a atender problemas y a darles solución con padres de familia y maestros, pero si no ejercita uno, vamos, las aptitudes que uno puede tener se van deteriorando y llega a uno a un grado de “yo sabía”, y por la falta de práctica se van descuidando algunas de ellas.

¿Qué actitudes distingue en los alumnos, profesores y el director, y de éstas cuales se consideran actitudes positivas y cuales negativas?

Estamos en una época difícil en la que los alumnos a pesar de que son vulnerables y pequeños el ejemplo de los padres predomina, a lo mejor pueden tener una actitud súper positiva, emprendedora, de respeto hacia la naturaleza y a su entorno, pero cuando ven que el papá o que el hermano mayor simplemente no hace lo que el cree que es conveniente, pues esas actitudes van de responsabilidad hacia determinados ámbitos pues van

desapareciendo, tenemos ya escuelas que en lugar de ir rescatando los valores se van perdiendo.

El maestro la actitud de compromiso y responsabilidad con sus alumnos, su trabajo y su escuela, existe una actitud positiva y muchas veces los medios de comunicación siempre ven lo malo de uno, y nos atacan por lo tanto afecta mucho, y en ocasiones en talleres generales, los maestros en su grupo muestran actitud de cambio y al verlos golpeados por la sociedad y los medios de comunicación, pues cambiamos nos limitamos, porque posiblemente hace tiempo los padres de familia añoran a los maestros de antes, pero los maestros de antes podían decirle al niño “oye hijo si el bote de basura está lleno pues ayúdame” y los alumnos eran más participativos. Pero ahora los padres de familia, vamos, los derechos humanos nos han limitado a ciertas acciones que eran buenas porque nos ayudaban a rescatar valores, no golpear a los niños, pero el hecho de que el alumno tuviera la iniciativa de ayudar y por ende el maestro ha tenido que limitar ciertas actitudes por su propio bienestar. Veíamos que antes que los alumnos nos quedábamos con el profesor a la hora del recreo a repasar, o simplemente porque queríamos

platicar el maestro, y ahora nos prohíben jugar a la hora del recreo con ellos, porque si los tocamos si les tocamos el cabello o la espalda ya los estamos acosando o dando caricias que no deben ser, darles un beso es prohibido. Y entre compañeros también debemos evitar eso también porque estamos evidenciándonos ante la sociedad que es lo absurdo.

Como directores tenemos limitantes, el hecho de ser gestores ante nuestras autoridades, ante los padres de familia nos ha limitado, igual por las mismas circunstancias que a los maestros.

Me llamó la atención la parte que mencionó de los derechos humanos, ya que cualquier cosita el niño se queja con los papás y viene la gente de derechos humanos, que hacen con eso? ¿Todo lo que me mencionó se los dieron por escrito?

Son recomendaciones de la comisión de derechos humanos, y se han hecho por las demandas que se han presentado en el país y que se repiten. Hay una escuela muy cercana aquí que está bajo supervisión, porque los padres comentaron situaciones y repito ya no nos podemos acerca los alumnos, ni siquiera los profesores de educación física, no hay un documento que lo diga, pero son recomendaciones de que se deben seguir al pie de la letra, para evitarnos demandas

¿Qué importancia tiene la normatividad y bajo que

Aunque tenemos un documento que nos rige a los servidores públicos, tratamos de cumplirlo en un 95%,

términos se utiliza, hablando de motivación laboral?

porque ese 5% que no lo hacemos es por la cuestión humana, nos marcaba algo que nos ha pasado, como trabajadores cuando fallece alguien de primera línea (padres hijos o esposo) y es solamente cuando tenemos permiso de faltar uno o dos días, y cuando fallece el tío o el abuelito y nos piden permiso de dos horas y una hora, pues se les da la facilidad y bueno, es para que el personal trabaje más a gusto y por eso se dan ciertas concesiones. Si tengo que inscribir a mi hija, y que estoy trabajando y que pido un permiso económico que es de todo el día y solo requiero dos horas, o que mi hijo está hospitalizado, o el periodo de lactancia para las mamás, pero vamos, son acuerdos que se hacen al interior de la escuela, y siempre y cuando no se rompa con la normatividad. No se hace algo indebido, simplemente se trata de ser mas flexible.

¿Cómo influyen la responsabilidad de los alumnos y docentes en la proyección de actitudes a favor del trabajo diario?

Es difícil, los alumnos en el turno vespertino, dada la situación económica y familiar, ya que muchos de los niños son hijos de padres separados, divorciados y madres solteras, hay niños que son dejados por su mamá e influye mucho en el rendimiento de los alumnos, es un factor que en las escuelas influye significativamente. Ha sido muy difícil el caso de los niños con padres y sus

adicciones, y uno actúa con la mejor actitud del mundo, pero siempre con el temor de que haya represalias, y lo toman como una grosería con una falta de respeto, y al niño se le trata de orientar de manera anónima, y los padres logren modificar sus conductas. El año pasado, tuvimos el caso de una madre que era prostituta y llevaba a los hombres a sus casa, y los niños a través de las cortinas veían todo, el DIF le dio tres opciones, quedarse con sus tíos, quedarse con ella o en el DIF, y finalmente se quedaron en esa institución. Esa falta de cariño vienen y lo reflejan en el aula, porque su vida es triste y sus sentimientos de rencor influyen en los demás alumnos. Estos casos se envían a terapias con la psicóloga de USAER de forma gratuita.

¿Qué opina de las condiciones sociales como un factor para mejorar la actividad de desempeño de los miembros de la escuela?

Ya lo decíamos, las condiciones no son las favorables para que los niños de hoy en día vean los resultados y cambios, no únicamente las responsabilidades o resultados son del alumno, sino de ellos, el maestro el padre de familia y la sociedad. Hablábamos de la corrupción, de la escasez de valores, lo que ellos observan fuera de la escuela también es una limitante.

¿Qué le motiva a desempeñarse de la forma como lo hace y que podría mejorar su desempeño?

Yo soy originaria de Zinacantepec, lo que me motiva es hacer y desempeñarme como servidora publica lo mejor posible independientemente de cómo me sea criticado

mi trabajo. Yo trato siempre de tener una actitud de responsabilidad y respeto a mi trabajo, y yo creo que la primera vez que estuvo en el turno vespertino lo que me motivo fueron los niños y las injusticias que en ocasiones se comete con ellos, llamémosle en primera instancia con sus padres, en ocasiones con los maestros también. Quiero que mi escuela, sea una escuela considerada como una escuela buena en la que los maestros trabajan y hacen lo que les corresponde y repito, el hecho de que la escuela sea reconocida no únicamente por los padres sino por los alumnos y que se lleven un buen sabor de boca, y que sea significativa para toda su vida. Yo pudiera mejorar en el sentido de que trato de yo sola hacer todo, en ocasiones a los maestros trato de que hagan los que les tocan, en ocasiones vienen informes y yo los elaboro, y el hecho de elaborarlo implica en mi que descuide otras cosas, y algo que me he propuesto y no he conseguido, y trataría de no ser como que tan maternal con los maestros, en el sentido de hacer que se sientan a gusto y descuido en ocasiones otros aspectos como las visitas a los grupos. He tratado de darles a los compañeros libertad de cátedra en sus grupos y me gustaría asistir con mayor frecuencia. Y no tengo subdirector y estoy sola con los

grupos, no se nos ha concedido a la otra persona con la subdirección y bueno, sería lo que mejor haría yo.

¿Qué motivaciones intrínsecas tiene hacia su trabajo? Soy una maestra por vocación, me satisface lo que hago, me gusta ser altruista solidaria con la gente, de hecho quería ser trabajadora social y educadora, tena dos opciones. Y aparte en mí todavía llevo una niña, me gusta divertirme con los niños con los maestros, disfruto lo que hago, de verdad. Trato de involucrarme no fuera del horario, pero con los maestros en algún momento, que nos son diarios ni constantes, pero disfruto interactuar con los compañeros, los papás, los niños.

¿Qué expectativas tiene como directora? Mis expectativas eran ser únicamente maestra de grupo, trabaja en secundaria con horas clase, pero yo no tenía más expectativas, pero posteriormente la edad, el hecho de haber interactuado con gente mayor que uno, y de mayor jerarquía hace que uno aspire a mas, yo creo que hasta aquí hay quien quiere lograr una jerarquía mayo, pero creo que hasta este nivel, estoy en el lugar que yo esperaba, posiblemente a lo mejor cambiar de nivel, se me hace interesante el nivel secundaria ya que tiene cierto grado de dificultad, y el hecho de que conviví con adolescentes y de que en ellos deje un granito muy grande, trabaja en una comunidad que se llama San Juan de las Huertas, y cuando llegue ahí tenía 22 años, y las

niñas si no se casaban a los 18 ya se habían quedado, llegue a cambiar un mucho su mentalidad, y el hecho de platicar con ella y los jovencitos me hizo desear trabajar como directivo en un nivel secundaria o preparatoria.

¿Cuál considera que es la expectativa de la institución? Creo que formar alumnos competentes para la sociedad en el ámbito en que ellos se desempeñe, como comerciantes, profesionistas, amas de casa, etc. Que sean gente útil a la sociedad.

Platíqueme un poco más de este programa USAER, ¿Cómo se formó? ¿Cuál es su visión? Derechos humanos tuvo algo que ver en el aspecto de que existían escuelas donde había niños atendidos por su discapacidad, y las corrientes sexenales se llegó a la conclusión de que se les estaba discriminando y etiquetando, y surgió de incorporarlos a las instituciones regulares, y pues se ofrecieron licenciaturas en educación especial en las escuelas normales para poder atender a los niños con capacidades especiales, y una – USAER esta conformada por varios elementos que tiene una directora, una docente de aprendizaje, una trabajadora social y una psicóloga. Ellas no están todo el día, solo está la docente y la psicóloga, pero debido a la alta demanda de nuestra escuela y a la matrícula considerable de niños con discapacidad, ahora tenemos 2 docentes. Ellas asisten a los grupos para integrarlos a los grupos, hay dos niñas sordomudas y les costó mucho

trabajo implementar el lenguaje especial.

Apéndice 8

Resultados obtenidos de la entrevista de profundidad aplicada a la directora de la Escuela Primaria “Juan Fernández Albarrán”

<i>Pregunta</i>	<i>Resultados</i>
¿Qué es para usted el trabajo colegiado de profesores o comunidad de aprendizaje de profesores?	Es un espacio en el que todos interactuamos y nos permite detectar debilidades para posteriormente de manera conjunta poder establecer estrategias que nos ayuden a mejorar las debilidades que observamos tanto a nivel de grupo como a nivel institución.
¿De qué manera usted estimula el trabajo colegiado de los profesores en su escuela?	Es un poco difícil porque en el turno matutino aunque la cantidad de maestros es mayor (36), cuesta trabajo porque hay una gran heterogeneidad de pensamientos e ideologías, y sobre todo de que algunos tienen especialidades muy distintas, también la edad, el sexo, influyen mucho. En la tarde hay una mayor apatía por trabajar de manera conjunta, los profesores pues son 16 compañeros, y hay una gran diferencia de edades, en este ciclo escolar se incorporaron cuatro compañeros muy jóvenes que tienen la actitud al cambio, a mejorar sus estrategias y mejorar su trabajo y las formas. Nos quedan pocos maestros que todavía trabajan con formas tradicionalistas y que no permiten establecer comunicación con otros, son un poco egoístas y se

cierran un poco al compartir y aceptar que tiene algunas debilidades. Y vamos, en el turno vespertino, de los 16 profesores, solo en un 90% se ha logrado trabajar de una manera colegiada, y si ha sido difícil.

Simplemente el hecho de dejarse guiar por alguien más joven o por el hecho de que sea mujer, es muy difícil porque todavía hay mucho machismo en nuestro país y nuestro sistema, y todavía la gente mayor cree que tiene la razón y la experiencia y que lo que dicen es ley. Me ha costado trabajo tratar de pasar esas barreras que nos limitan la sociedad por ser mujer y una persona que tiene pocos años de servicio.

A nivel con los alumnos ha impactado porque como una organización de 17 personas que somos, cuando no se trabaja de manera grata, cuando no hay un verdadero equipo de trabajo, siempre hay quien está dando puñaladas por la espalda, hay compañeros que critican el trabajo de otros compañeros, pero no directamente, sino a sus espaldas con los alumnos. Se supone que en profesionales de la educación, debemos actuar como gente madura, y lamentablemente no, y en ocasiones las cuestiones personales las llevamos al plano laboral y si me cae bien hablo bien de su trabajo y si no, pues hablo mal. Pero repito somos ya el 90% de los compañeros

maestros que estamos trabajando con una actitud positiva y que hemos tratado de manejar las diferencias en corto sin que les afecte a los alumnos ya los padres de familia.

¿De manera usted ejerce su liderazgo en la formación de comunidades de aprendizaje?

Es difícil, porque tomé la dirección de la escuela y se habían ido ya tres directores en un año porque no fueron aceptadas y fueron rechazadas y los compañeros maestros extendieron documentos y los llevaron a ejercer presión ante las autoridades para hacer notar que no eran aceptadas por razones que no me corresponde decir ni poner en tela de juicio. Y el hecho de que venga una maestra que era secretaria escolar en el turno matutino, y llegue a un turno vespertino fue difícil para ellos aceptarlo, porque en las escuelas creo yo hay muchas diferencias ya que en el turno matutino son los mejores y en el turno vespertino es lo peor, y es difícil quitar ese tipo de mentalidades. Y cuando llego yo a trabajar en ese turno, el ser joven, pocos años de servicio y ser mujer complican mucho la situación. Cuando el supervisor me presentó en la biblioteca observé una gran inconformidad en los compañeros, ya que no estaban de acuerdo, hubo quien dijo “bueno llega un más”. Me di a la tarea de analizar todo un fin de semana como había sido sus anteriores directoras y lo

que yo tenía a mi favor, entonces el primer término que se me vino es humanidad, ser humano con el personal, ser comprensiva hasta donde sea permitido, la comunicación constante, darles la bienvenida, escuchar propuestas por parte de ellos, tomarlos en cuenta, ir a sus salones, visitarlos, fue lo más importante que pude y lo que me ha valido estar aquí y no ser rechazada.

Repito, muy probablemente una o dos personas no me aceptan como su líder. Soy su líder sindical, y somos 8 escuelas, y salí electa por los dos turnos. A pesar de la edad hay que ser maduro y aceptar las críticas. Jamás me conflicto con nadie, soy una persona muy madura. Y es parte de la madurez que debo tener como líder de una escuela y como servidora pública.

¿Cuáles son los tiempos dentro de la jornada de un día en que los profesores puedan tener oportunidades para reunirse y compartir?

Nos costó mucho trabajo conseguir que las autoridades nos permitieran un espacio, y en ocasiones la mañana son muchos grupos y los recreos los destinan para hacer guardias, y en la tarde, los chicos tienen distintos intereses porque hay que estar sobre de ellos porque son mas grandes. Buscan con quien hacen buenas relaciones, y los días viernes, nos brindan un espacio de 5 a 6 y en esa hora los profesores tenemos reunión general para dar información para motivarles y también se utiliza el tiempo para en el interior de su grado

	<p>puedan reunirse y planear las evaluaciones, como lo están haciendo, como van los alumnos, los alumnos de USAER.</p>
<p>¿Cuál es su percepción del consejo técnico mensual como espacio de reunión de los profesores?</p>	<p>No les es suficiente porque anteriormente los TGA eran los lugares de reunión, y no faltaba quien dijera es que tal alumnos x cosa, hay una estrecha relación entre lo que estamos abordando con ellos, y nos damos de cuenta del avance que tienen los niños. Y reitero que los espacios no son suficientes. Esta escuela aunque está situada en la cabecera municipal, nos llegan niños de otras comunidades y que viven en un alto índice de marginación, y tienen problemas grandísimos porque son rechazados en otras escuelas urbanas por haber reprobado. Tenemos detectados más de 50 casos de niños que son atendidos por USAER por alguna discapacidad.</p>
<p>¿Qué es lo que favorece la formación de una comunidad de aprendizaje de profesores en su escuela?</p>	<p>El apoyo de los compañeros maestros, ya que su disposición, y la de las autoridades educativas y la de los padres de familia.</p>
<p>¿Qué impide la formación de una comunidad de aprendizaje de profesores en su escuela?</p>	<p>La falta de compromiso de los compañeros, la falta de preparación, de esa ética que podemos simular, tenemos la preparación profesional, pero si no hay la ética, el cuadro no estaría completo.</p>

Apéndice 9

Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes que laboran en la Escuela Primaria “Juan Fernández Albarrán”

<i>Pregunta</i>	<i>Resultados</i>
¿Qué grado de importancia tiene la planeación para el desarrollo del curso y de la clase diaria?	<ul style="list-style-type: none"> - Permite tener que hacer en la clase - Ayuda a dosificar el contenido de la sesión - Anticipa las actividades que se van a llevar a cabo - Da ideas para ser desarrolladas en forma grupal durante la clase - Lleva de la mano para mejorar cada día las sesiones
¿Consideras que tu formación profesional impacta de forma directa en tu desempeño como docente?	<ul style="list-style-type: none"> - Si, ya que cuando no se tiene la preparación suficiente, el trabajo con el grupo se torna cada vez mas difícil - Si porque sienta las bases para poder impartir una materia ante grupo - La formación profesional es fundamental ya que la forma en que se transmita el conocimiento a los alumnos dependerá su defensa en el mundo real - Si impacta en que uno como docente tiene mayor conocimiento del ambiente en el cual se está moviendo diariamente - Si, y ayuda a incrementar de nivel la práctica

docente

- ¿Influye el carácter del profesor en la interacción con los alumnos?
- Es una carta de presentación ante el alumno, de la forma en que sea tratado, así responderá
 - Es básico porque permite ganarse la confianza de los alumnos
 - Permite una mayor disposición al trabajo y fomenta la figura de autoridad ante el grupo
 - La falta de carácter ha provocado que los resultados ante los alumnos no sean los esperados en aprovechamiento y disciplina
- ¿Cuáles son sus motivaciones como docente?
- Me gusta la enseñanza
 - Que los alumnos aprendan y lleven a la práctica lo aprendido en clase
 - Saber que les dejo buenos cimientos para su vida futura
 - Que la formación que reciban desde temprana edad, será una base fundamental para su desarrollo como adultos en la sociedad
- ¿Considera que el programa por asignatura que imparte está de acuerdo con las necesidades de
- Depende, ya que en ocasiones la capacidad del grupo no es la misma, ya que algunos aprenden más rápido que otros

- aprendizaje del grupo?
- Como docentes tenemos que ampliar los temas, ya que en los libros y en el programa en sí, solo vienen bosquejos de conceptos importantes
 - Siempre hay que complementarlos con actividades o tareas extras para que los conocimientos queden reafirmados
 - Si, porque contemplan los temas básicos, y ya es de cada profesor si desea ahondar más en algún tema.
- ¿Cuáles son los métodos de enseñanza-aprendizaje que frecuentemente utiliza?
- Trabajos en equipo, porque se logra la verdadera unión de trabajo
 - El analítico
 - Básicamente utilizo el inductivo-deductivo
 - Procuro aplicar diversos métodos en la misma sesión, porque de otra forma sería demasiado monótono para los alumnos y su rendimiento intelectual iría en decremento
- ¿Considera que las técnicas de trabajo ayudan a que los alumnos participen de forma más activa?
- La técnica que me ha funcionado es el trabajo en equipo, porque todos colaboran y entre ellos se motivan
 - Si ayudan, pero se debe ser muy objetivo al momento de llevarlas a cabo frente al grupo
 - Si, pero hay que saber aplicarlas

- Son parte del proceso de aprendizaje, que pueden enaltecer y realzar el conocimiento impartido, o pueden llevarlo a la ruina confundiendo a los alumnos
- Funcionan siempre y cuando la técnica vaya de la mano con el contenido que se esté trabajando en ese momento

¿Ha detectado problemas de aprendizaje en su grupo?

- Si, pero esos son casos son llevados al Programa USAER
- No
- Lo más común que se encuentra es desinterés por aprender y por trabajar
- Se canalizan con los encargados de USAER
- Falta de ambiciones por parte de sus padres, que lamentablemente las transmiten a sus hijos

¿Qué es lo que motiva a los alumnos a colaborar en el trabajo grupal?

- Principalmente son las calificaciones, por si llegan a obtener algo extra
- Tomarlos en cuenta como personas y hacerles ver que su opinión también cuenta
- El ejemplo que toma de las actitudes del profesor, el respeto que muestre hacia los demás, sus opiniones y la forma de expresar sus ideas

- ¿Existen en la escuela espacios de profesores para compartir sus experiencias?
- Solo están las reuniones de profesores con la maestra directora
 - Las reuniones semanales con la Dirección
 - Cuando nos encontramos en la salida
 - Los cursos de actualización que se hacen cada año
- ¿De qué tipo son esos espacios: formales (obligatorios) o informales (no obligatorios) que parten de la iniciativa propia de los profesores?
- Formales
 - Comúnmente son obligatorios. Los compañeros no se quedan a conversar después de la reunión por sus ocupaciones personales.
 - Obligatorios
 - Normalmente son formales y obligatorios, ya que en el descanso no se puede ya que tenemos diversas comisiones por cumplir
 - El único espacio sería durante el recreo, pero tenemos que cuidar el sector que nos corresponde
- ¿Qué percepción tienen los profesores de este espacio?
- Es útil para cosas relacionadas con los programas
 - Nos ayuda a convivir con los demás profesores
 - No permite tener una interacción a nivel humano, solo es el trabajo
 - Ayuda a externar quejas y actividades que deseamos realizar

- En esos espacios se manejan muchas apariencias y la gente no expresa su opinión real
- ¿Se sienten a gusto y en confianza? ¿Cómo es que sabes esto?
- Personalmente si me siento a gusto, y percibo que los demás también
 - Yo me siento en confianza de expresar mis opiniones
 - Como ya lo mencioné es un ambiente donde hay muchas apariencias y las cosas se dicen o se ocultan solo por quedar bien
 - Me siento en confianza porque se tocan temas de trabajo solamente
 - Ayuda a que nos conozcamos mejor como seres humanos
- ¿Qué aprendizajes importantes han surgido ahí para el desarrollo de la escuela?
- Mejoras externas al programa
 - Actividades a realizar con los alumnos
 - Dinámicas grupales
 - Incrementar el nivel en las clases
 - Métodos de disciplina
- ¿Cuáles son los aspectos más relevantes y los obstáculos a los que se enfrentan estas
- A que se redunda en los dicho semana tras semana
 - No hay cosas nuevas todo el tiempo
 - La resistencia de algunos compañeros por cambiar

- reuniones?
- las cosas
- El pesimismo y la conformidad de los compañeros maestros
 - No podemos opinar abiertamente sin temor a que haya represalias
- ¿Cuáles son los aspectos que más favorecen y los que menos favorecen estas reuniones?
- Esencialmente como son obligatorias todos debemos asistir
 - El tiempo que se tiene disponible
- ¿Cuáles son las características de este espacio en términos de cordialidad y disposición de los profesores?
- Los compañeros en ocasiones van de malas por el tiempo que consume esta actividad, pero la cordialidad no siempre se pierde
 - Son muy cordiales, pero algunos compañeros no siempre van muy dispuestos
 - Hay disposición por fuerza
 - Siempre nos dan una cordial bienvenida a las sesiones, nos dan noticias relevantes
- ¿Existen iniciativas personales de grupos de profesores en estos grupos formales: consejo técnico?
- No
 - No hay, la directora es nuestra representante sindical

- Las decisiones surgidas en la reunión, ¿Qué impacto tienen en la escuela? ¿se realizan acciones para el beneficio de la escuela?
- Lo que más impacta en la escuela son los proyectos por fuera de los programas, por ejemplo una vez se programó una reforestación.
 - Si. De las decisiones también se trata de involucrar a los padres de familia
 - Si, impactan positivamente
 - El impacto depende de cada maestro
 - Deseamos que impacte para que nuestra escuela sea reconocida como la mejor de la zona
- ¿Qué aspectos favorecen o limitan la puesta en práctica de las decisiones tomadas en el consejo técnico?
- El obstáculo principal es y será siempre el profesor
 - La limitante principal es la voluntad de trabajo y disposición del profesor y los alumnos
 - En ocasiones tenemos la mejor disposición de cambiar las cosas, pero cuando quieres hacerlo te frenan de alguna u otra manera
 - Como docentes debemos inyectar de ganas a los alumnos y motivarlos a que los proyectos que se tienen, se lleven a cabo de forma satisfactoria
 - El docente es lo que limita principalmente, lo que favorece son las ganas de sacar adelante a nuestro grupo
- Las acciones y logros que se han
- Ayuda principalmente a complementar la educación

- emprendido en estas reuniones, han constituido una base de conocimiento “aprendizajes” para la escuela. ¿En qué medida estos “aprendizajes” son usados para la práctica docente y para la escuela como organización?
- y formación que le estamos dando a los alumnos, especialmente en un turno tan complicado como lo es el vespertino
- Nos ayuda principalmente como docentes a mejorar nuestro desempeño en las aulas
 - Beneficiamos a los alumnos dándoles mejores armas para su vida
 - El impacto se refleja principalmente en la comunidad, ya que les estamos entregando mejores personas, que saldrán adelante.

Apéndice 10

Resultados obtenidos del grupo de enfoque practicado a los alumnos de 5° grado de la Escuela Primaria “Juan Fernández Albarrán”

<i>Pregunta</i>	<i>Resultados</i>
¿Qué es lo que más te agrada y lo que menos te agrada de tu escuela?	<ul style="list-style-type: none"> - Me gustan los salones y la tienda, y los libros del salón. No me gusta donde juego futbol porque me raspo en la tierra y tampoco que haya niños que tiren basura y ensucien todo el salón. - Todo me gusta de la escuela - Me gusta la entrada, no me gustan los baños - Me gusta el auditorio, no me gustan los niños molestos - Me gusta la maestra porque es muy linda y cariñosa. No me gusta que nos deje salir tarde del recreo - Me gustan las excursiones y correr en el patio, y no me gustan las ceremonias porque son muy aburridas
¿Los maestros les preguntan a ustedes lo que piensan sobre la escuela, y sobre lo que ustedes quisieran que cambiara?	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca nos pregunta - Que pongan pasto - Cuando nos pregunta se enoja - No pregunta - Una vez nos dejó de tarea la maestra que le dijéramos que nos gustaba

- No
- ¿Qué cosas cambiarías en tu escuela para que ésta mejorara?
- Que los niños no se molestaran y que los maestros enseñaran mas
 - Que pintaran los salones y pusieran pasto
 - Poner pasto para correr y no rasparnos
 - Que arreglaran las sillas
 - Que limpien la escuela
 - Que siembren pasto y que quiten la tierra
- ¿Te agrada como da la clase tu maestro? ¿Porque?
- Explica bien la clase mi maestra
 - No me gusta mucho, a veces se equivoca y se enoja cuando le decimos que no entendemos
 - La clase de matemáticas es aburrida y nos pone muchos problemas
 - Si, le entiendo a todo
 - Se desespera y se enoja cuando le pregunto algo
- ¿Qué actividades nuevas ha hecho tu maestro en los últimos días con ustedes?
- Ninguna, siempre hacemos problemas en matemáticas
 - Nos puso a recitar
 - Nos pone a leer libros del estante del salón
 - Nada
 - Recitamos

- Leer
- ¿Cómo se llevan los maestros de tu escuela?
- Bien
 - Platican en el recreo
 - Se llevan bien
 - Bien, no se pelean
 - Bien
 - Bien
- ¿Qué opinas del director, lo conoces, platica con ustedes?
- Es buena onda, y nos saluda siempre que nos ve
 - Nos regaña y nos pide que nos portemos bien y que no juguemos a empujarnos
 - Me cae bien, y nos pide ser obedientes con los maestros y la gente mayor
 - Bien, nos pasa a ver a nuestros salones
 - Nos trata bien
 - Me cae bien porque nos dice cosas buenas como ser obedientes y ayudar a nuestros padres siendo buenos estudiantes.
- En general, ¿te agrada la forma en que te tratan cuando vas a la Dirección?
- Si, nos dan las cosas que las maestras nos mandan a pedir
 - No
 - Nos regaña la secretaria

- Mas o menos, luego no nos hacen caso

- No

- No

¿Hay un Comité de alumnos que - No hay

asiste a algunas reuniones con - No sé

los maestros y el director? - No, pero estaría bien

- No hay eso en la escuela

- Los niños no van a las juntas de los maestros, nos
dan el día libre

- No