



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

Influencia de la Estructura Organizacional en el Trabajo Docente

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

presenta:

Ana Lourdes Ramíres Madrigal

Asesor tutor:

Mtra. Guadalupe Siller Botti

Asesor titular:

Dr. Eduardo Flores Kastanis

Zapopan, Jalisco. México

Abril, 2010

Dedicatorias

- A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y regalarme una familia tan maravillosa.
- Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, a pesar de los tiempos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor. A ti papá, te dedico esta tesis por enseñarme con tu ejemplo lo que significa ser un ser humano excepcional y el mejor de los profesionistas. Siempre te has sacrificado por nosotros, nunca lo olvidaré. Eres mi motivación, mi guía, mi amigo y confidente. Eres lo máximo “daddy”. Gracias mamá por tu apoyo incondicional y estar siempre conmigo. Sin tu ayuda no sería ni la mitad de la mujer que soy. Los quiero con todo mi corazón, gracias por creer en mi!!!
- Te dedico estas líneas a ti hermano por resolver las dudas que surgieron en mi camino y estar presente en todo momento. Te quiero hermano!!
- A ti Cristina que siempre me impulsaste a estudiar la maestría.
- Bienvenido Gerardo, eres la nueva inspiración en mi vida.

Agradecimientos

- A mis asesoras Josefina Bailey y Guadalupe Siller, sin su ayuda y apoyo no hubiera sido tan gratificante esta experiencia. Gracias por contestar todas mis dudas e inquietudes.
- A todos los maestros y personal de la Universidad Virtual del ITESM. Gracias por el seguimiento durante toda la maestría. Son una parte fundamental en mi desarrollo, gracias.

Influencia de la Estructura Organizacional en el Trabajo Docente

Resumen

Este estudio, presenta los resultados obtenidos del proyecto de investigación realizado con el propósito de determinar la influencia de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro. Para sustentar el fundamento teórico de este documento se citaron a diversos autores como Schön, Senge, Martín, Hargreaves, González, Nieto, Portela, Zorrilla, Fullan, y Stiegelbauer, entre otros. Estos escritores respaldan la teoría que el éxito o fracaso de una institución educativa, se origina por un conjunto de factores que intervienen en la estructura organizacional, los cuales están interrelacionados e afectan directamente el desempeño de los maestros; así como a la sinergia de sus miembros y de todas las personas relacionadas directamente con los alumnos y su proceso de aprendizaje. La metodología de investigación fue el estudio de casos múltiple, donde se aplicaron los mismos instrumentos de investigación en dos escuelas con características muy similares. Las instituciones educativas participantes, fueron dos preescolares públicos de la ciudad de Guadalajara, Jalisco. El total de la muestra fue de 12 profesores entrevistados. Se observa como resultado, que la estructuración organizacional, es solo una parte influyente en la calidad de la educación; puesto que sin el apoyo de todos los actores que participan en los procesos educativos; no existe reforma alguna que contribuya al mejoramiento educativo.

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 1 |
| Planteamiento del problema | 3 |
| Contexto | 3 |
| Definición del problema | 3 |
| Preguntas de investigación | 4 |
| Objetivos de la investigación | 5 |
| Justificación | 5 |
| Beneficios esperados | 6 |
| Revisión de la literatura | 8 |
| Antecedentes | 8 |
| Marco teórico | 8 |
| El papel del Profesionista | 9 |
| Amor a la Profesión | 11 |
| Cultura Organizacional | 12 |
| La Administrativa dentro de una institución educativa y el papel de los directivos | 15 |
| El papel de los Profesores en la Escuela | 16 |
| Percepción de la Escuela como un Negocio | 18 |
| La Administración del Cambio | 19 |
| Método | 30 |
| Enfoque metodológico | 30 |
| Participantes | 31 |
| Instrumentos | 33 |
| Procedimientos | 33 |
| Resultados | 39 |

| | |
|---|----|
| Discusión | 59 |
| Discusión de los resultados | 59 |
| Validez interna y externa | 76 |
| Alcances y limitaciones | 76 |
| Sugerencias para estudios futuros | 77 |
| Conclusión | 77 |
| | |
| Referencias | 84 |
| | |
| Currículum Vitae | 87 |

Introducción

La calidad educativa, ha sido en los últimos años un tema de gran interés de las políticas educativas, y por ende, propósito general de los planes y programas de estudio. Sin embargo, las condiciones organizacionales y administrativas del sistema educativo nacional, y con él, de las escuelas, especialmente en las públicas de nivel básico, han limitado el logro de tal reto. Lo anterior, ha traído por consecuencia, una deficiente cultura de colaboración, en donde cada quien es su puesto, manteniéndose aislados dentro de un mismo edificio y, con ello, la ausencia de una cultura de evaluación institucional colaborativa que genere la reflexión sobre la práctica y se puedan indagar, analizar y reportar resultados en torno a problemáticas o fortalezas de las mismas y así poder dar una base firme a todo proceso de cambio.

En transcurso de los últimos años se han desarrollado y aplicado un sin número de reformas educativas con el objetivo de elevar el nivel educativo de los países; así como de incorporarlos competitivamente en el mercado de conocimiento. La mayoría de estas reformas buscan mejorar los procesos internos de los centros educativos, además de mejorar las metodologías utilizadas por los profesores, mejorar la gestión administrativa de las escuelas, actualizar a los docentes, entre otros.

Independientemente de las distintas estrategias para abordar las nuevas reformas educativas que se han desarrollado, es indispensable una evaluación más rigurosa de los establecimientos educativos, dando cabida a la creación de herramientas evaluativas, que pueden dar cuenta del estado de avance de las escuelas y colegios, respecto a los objetivos.

La presente investigación presenta un análisis de la situación actual de dos escuelas de nivel preescolar del estado de Jalisco; la cual pretende abrir el camino para futuras investigaciones que tengan como objetivo el mejoramiento en la calidad educativa buscando opciones enfocadas hacia la estructura de las organizaciones escolares que apoyen directamente al trabajo del docente.

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema actual en la mayoría de las instituciones educativas públicas de Latinoamérica. En base a este planteamiento, se genera la pregunta de investigación, *¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro?*, con el objetivo de encontrar una reforma educativa que ayude al mejoramiento sostenido de las escuelas.

El siguiente capítulo, está compuesto por la revisión de la literatura realizada para la elaboración de esta investigación y que sirve de sustento en todo el trabajo de tesis. En esta sección, se citan una gran cantidad de diversos autores que apoyan el punto de vista del autor. Hoy en día se habla de educación en todo momento y en todos los medios, pues se ha reconocido la importancia de la educación para mejorar la situación del país. Por tanto es importante cambiar la estructura de las escuelas a fin de crear una nueva institución que facilite al desarrollo integral del alumno

El tercer capítulo explica el enfoque metodológico que se aplicó para la realización de esta investigación, una descripción detallada del contexto de la muestra, los instrumentos y el procedimiento que se siguió para coleccionar los datos y transformarlos en información que permitirá responder al problemática planteada.

En el capítulo cuatro, se describen los resultados de la investigación, basados en por lo menos el 50% los patrones comunes de respuesta de los docentes de entrevistados, en cada centro escolar, mostrando la interacción de los resultados de ambas escuelas.

En base a los resultados, en el capítulo 5 se realiza una discusión de los mismos, lo que permite a su vez demostrar el grado de validez tanto interna como externa, así como los alcances y limitaciones de la investigación realizada, las sugerencias para estudios posteriores y por último las conclusiones.

CAPITULO 1

Planteamiento del problema

Contexto

En los últimos quince años la creciente demanda de las escuelas de servicios educativos ha provocado una clara disminución en la efectividad, específicamente en las áreas de calidad, equidad y pertinencia. Después de varias investigaciones sobre el tema, se han detectado que son diversas las causas que están ocasionando este problema, sin embargo aún se está buscando una solución pertinente y sostenible para todas las instituciones educativas. González, Nieto y Portela (2003, p.9) mencionan que la realidad educativa está formada por un sistema de variables diferenciadas, separables o aislables analíticamente, que podemos estudiar de forma independiente y relacionada para conocer la influencia que unas tienen sobre otras.

Definición del Problema

Con la finalidad de dar solución a la baja efectividad de las escuelas que está sucediendo, se han implementado políticas y programas para combatir la baja en la calidad educativa a consecuencia de la falta de recursos económicos y de un deterioro en la preparación de los maestros; sin embargo a pesar de aumentar significativamente los recursos económicos, materiales y humanos dirigidos a las instituciones educativas, así como a las escuelas formadoras de docentes; el tratamiento de estas problemáticas han sido de nula satisfacción, pues el problema sigue vigente aún en centros educativos donde la población estudiantil va en disminución.

Los cambios sociales que se están gestando en el mundo de la práctica, del aprendizaje y del conocimiento, influyen cada día más en la competitividad de las organizaciones, siendo el sistema educativo uno de los principales promotores de dicho fenómeno; por tanto esta gran problemática que aqueja a todos los centros educativos del mundo ha marcado un énfasis en las escuelas de Latinoamérica. Esto se debe a que en este continente es donde se han podido observar mayores repercusiones. Los motivos son porque los gobiernos no cuentan con los

recursos necesarios para mantener las políticas y programas que buscan solucionar el problema a largo plazo.

Por esta situación en los últimos 10 años, en los países de Latinoamérica, se ha elevado la tendencia a la privatización de las escuelas con el fin de sustituir la función de los estados como proveedores de la educación, dando a los ciudadanos la oportunidad de convertirse en la fuente del financiamiento; sin embargo, esta medida tampoco ha solucionado la fuerte problemática, puesto que en las escuelas particulares se han presentado los mismos problemas que existen en las instituciones públicas; aún cuando los dueños de los centros educativos privados invierten 10 veces más recursos, en comparación con las escuela públicas, para logros en calidad y pertinencia educativa; esta inversión desproporcionada sólo reporta resultados 2 o 3 veces mejores. Esta situación es viable a largo plazo y no tiene justificación en términos educativos, administrativos e incluso éticos.

Pregunta de Investigación

Es importante recordar que el modelo organizacional que actualmente se utiliza en las escuelas esencialmente no ha cambiado desde el Siglo XVII. Han cambiado algunas prácticas educativas, pero en términos organizacionales las escuelas han sufrido pocas modificaciones. Por tanto, partiendo de esta premisa surgió la pregunta de investigación *¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro?*

La estructuración de las escuelas como organizaciones que aprenden constituye una estrategia importante de cambio de la era postmoderna, pero para que el aprendizaje organizativo nos ayude a la renovación de la escuela, tenemos que conocer los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual; así como renovar el mismo concepto de aprendizaje de la organización de manera que se ajuste mejor a la realidad de la escuela tanto pública como privada. (Hargreaves, 2003). Se debe considerar fundamentalmente que la educación se encuentra en evolución continua, partiendo de que el cambio es un proceso, no un hecho; y como todo proceso se debe adaptar a las circunstancias de su propio contexto.

Ante el cambio que se avecina en las escuelas se ve necesario emprender acciones innovadoras para poder empezar a implementar nuevas reformas, estrategias y métodos de trabajo, en todos los niveles de la educación. Dichos cambios escolares implican ocuparse de proyectos de mejora en relación de todos sus miembros de la comunidad escolar como el gobierno, los padres de familia, profesores, alumnos, personal directivo y administrativo entre otros (Isaacs, 2004). Lo sustancial de esta parte, es atravesar el camino para iniciar el cambio educativo que mucho depende de lo que los maestros hacen y piensan: tan simple y tan complejo como eso (Fullan y Stiegelbauer, 2004). Además de contar con información actualizada sobre las estructuras organizacionales de las escuelas; pues a pesar de las enormes diferencias en recursos, prestaciones, currículo, apoyos gubernamentales, entre otros, que hay en las escuelas de todo el mundo o incluso de una misma comunidad, los problemas de las escuelas son impresionantemente similares.

Objetivo de la Investigación

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo obtener información sobre cómo influye la estructura organizacional en el trabajo docente de distintas instituciones educativas públicas del estado de Jalisco.

Específicamente el objetivo de la tesis es conocer qué fenómenos o factores de la estructura organizacional de dos preescolares públicos del municipio de Zapopan, están afectando el trabajo de los maestros y proporcionar alternativas de solución.

Al conseguir esta información se podrá trabajar en la creación de soluciones para disminuir la problemática que está afectando a las escuelas y que los gobiernos sean capaces de mantener.

Justificación de la Investigación

Es de suma importancia conocer de qué forma se puede modificar la estructuración escolar con el fin de encontrar soluciones sostenibles para los estados. Como se había

mencionado con anterioridad, este fenómeno está afectando a la mayoría de las escuelas a nivel mundial. Por tanto, se deben emprender acciones que ayuden a tener un mejoramiento sostenido.

Es necesario puntualizar que para la realización de esta investigación se eligieron escuelas públicas ya que en la mayoría de los países latinoamericanos los niños son educados por los sistemas públicos, esto es más del 85% de la población (Flores, s.f.); además que en la mayoría de estos países, gran cantidad del gasto público está destinado al área educativa. Además en las escuelas públicas de educación básica son las que más estudiantes atienden en cualquier país latinoamericano, y a las que, proporcionalmente, se les dan menos apoyos económicos y técnicos, y donde trabajan profesores menos preparados institucionalmente. Tienen menos recursos disponibles, y trabajan en las condiciones organizacionales más difíciles

Por tanto, se debe contar con una estrategia que mejore la administración de los recursos económicos para que éstos produzcan mejores resultados para la mayor parte de la población en materia de educación.

Beneficios Esperados

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha manifestado que gran parte de la investigación educativa en México y en Latinoamérica está enfocada en instituciones educativas de nivel superior, principalmente universidades. Por lo tanto no hay mucha investigación educativa en nuestro país, y la escasa información que existe es sobre las escuelas que más recursos tienen y que menos población atienden.

Tomando en cuenta todo lo anterior, esta investigación pretende, aunque sea de manera muy limitada, revertir un poco esta tendencia y empezar a estudiar escuelas públicas de nivel básico, específicamente nivel preescolar; donde existen escasos recursos y una población numerable de alumnos con la finalidad de conocer como influye la estructura organizacional en el trabajo de los docentes. De esta manera se podrán buscar soluciones permanentes.

Esta tesis formará parte de un proyecto más amplio llamado “Investigación para el diseño de la nueva escuela” que pretende realizar estudios iguales en escuelas públicas a nivel básico en diferentes países latinoamericanos, y diferentes regiones en esos países.

A continuación se presenta el capítulo de revisión de la literatura donde se expondrán diversos puntos de vista de varios autores referentes a los temas de esta investigación.

Capítulo 2

Revisión de la Literatura

En la actual situación económica en que se encuentra el mundo; resulta evidente, que el desarrollo económico de cualquier tipo de institución, así como de los países, tiene como factor crítico el desarrollo sostenido a través de la calidad. Por tanto es importante reconocer que los procesos de mejora continua son la base fundamental para el desarrollo de las organizaciones; sin embargo; éstos solo se alcanzan cuando la misma institución está dispuesta a aprender a aprender, a detectar sus necesidades que habrán de servir para estructurar los instrumentos de mejora que la lleven a convertirse en una organización inteligente y sobretodo deben ser capaces de cambiar y adaptarse al medio. Una organización inteligente se entiende como un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo se crea su realidad. Y cómo puede modificarla (Senge, 2005, p.22).

En el presente capítulo, se hablará específicamente de las instituciones educativas, de lo que está pasando con éstas y de las innovaciones que necesita. Hoy en día se habla de educación en todo momento y en todos los medios, pues se ha reconocido la importancia de la educación para mejorar la situación del país. Los cambios sociales y económicos, entre ellos el crecimiento y la distribución de la población, la extensión de la pobreza y, de manera particular, la incorporación de la mujer en el mercado laboral, hacen necesario el fortalecimiento de las instituciones sociales para procurar el cuidado y la educación de las personas.

Por tanto es importante cambiar la estructura de las escuelas a fin de crear una nueva institución que facilite al desarrollo integral del alumno; ya que éste es un proceso complejo teniendo infinidad de transformaciones que dan lugar a estructuras tanto en el aparato psíquico (afectividad-inteligencia) como todas las manifestaciones físicas (estructura corporal y funciones motrices). La situación actual (en educación) es indefendible, es desastrosa, es insostenible. Si no la componemos no componemos a México comentó Claudio González, presidente de Mexicanos Primero. (Citado por del Valle, 2009, 29 de octubre del 2009, p. 1)

Por ende, para que las escuelas de hoy en día se conviertan en organizaciones inteligentes, existen diversos factores que se deben analizar para que la estructura organizacional de las escuelas se modifique y satisfaga las nuevas necesidades que la sociedad de hoy en día busca compensar. Estos factores son: (1) El papel del profesionista, (2) El amor a la profesión, (3) La cultura organizacional, (4) La parte administrativa en una institución educativa y el papel de los directivos, (5) El papel del profesor en las escuelas, (6) La percepción de las escuelas como negocio, y por último (7) La administración del cambio.

El papel del profesionista

Al finalizar la revolución francesa, donde se proclamó la igualdad de derechos, existen personas, hombres y mujeres que llevan en su carga la economía y la estabilidad de cualquier país. Desde tiempos muy antiguos los seres humanos se han topado con diferentes profesiones y junto a éstas siempre existen reglas que marcan y rigen el desempeño de dichas profesiones.

Tanto los hombres como las mujeres tienen que afrontar problemas que de una manera u otra pondrán en duda su conducta, ya sea buena o mala; algunas veces ellos mismos dudarán de su proceder, pero no se debe olvidar que siempre han existido normas sociales que rigen las conductas individuales.

Desde el momento que nace una persona, ésta adquiere personalidad jurídica, conocida comúnmente como derechos y obligaciones. La vida del ser humano se rige por diferentes etapas y procesos que hacen de cada individuo se transforme en el tipo de persona que quiera ser. Estas etapas, se refieren a fases de conocimientos como son: educación primaria, secundaria, preparatoria, universidad y en último grado, postgrados.

Sin embargo, sólo eso no basta, ya que esos conocimientos lo forman una generalidad de la vida y el profesional debe de saber combinar esa generalidad con su formación profesional. Definiendo formación profesional como un alto grado de conocimiento que se le inculca a un individuo de la sociedad, dotándolo de un interés particular en su profesión que se va a reflejar en su desempeño diario de la vida.

Como menciona Schön (1998, p. 15) los profesionales se han hecho esenciales para el funcionamiento mismo de nuestra sociedad. Terminar una carrera universitaria y después estudiar una maestría no vuelve a la persona en maestro; la verdadera maestría está lejos de la doctrina, sólo se logra con la práctica y es también un lugar de aventura. En el camino del profesional, éste tiene que ser competente, deberá alcanzar un verdadero sentimiento de dominio de la tarea que emprende, porque en estos tiempos, ya no basta con ser bueno en algo, hay que llegar a ser especialistas; y después de adquirir ese sentimiento de dominio, el profesional tiene que aprender también a expresarlo, porque si un líder, carece de la habilidad para comunicar a otros su visión y su desempeño, no podrá interesarlos para que lo apoyen y lo sigan. Sobre este nuevo papel del profesionista, Hargreaves (2003, p. 142) menciona que cualquier otra cosa que pudiera decirse sobre la enseñanza, pocos disenterían de la idea de que el carácter y las exigencias del trabajo han cambiado profundamente con los años.

Dedicarse al máximo, de forma habitual e intensamente a determinada actividad en base a la educación, la formación y el perfeccionamiento es lo mínimo que un profesional debe hacer. Sin embargo, el ejercer una profesión es sinónimo de ganarse la vida; es decir, como fuente económica y sólo se dice que es su profesión u oficio cuando está ligado a dicha actividad por lazos de regularidad, obligatoriedad y procedimiento técnico, aún sin contar con los conocimientos mínimos.

Actualmente el profesionista no sólo tiene que afrontarse con problemas relacionados con el desempeño de su puesto, sino con todas las personas que lo rodean día a día. Esta situación provoca que las personas cometan errores pisando la línea de lo moral y la cotidianidad.

En los tiempos que se vive, además de ser buenos profesionistas, las personas deberán convertirse en profesionales reflexivos (Schön, 1998) ya que los problemas a los que se enfrentarán tanto hombres como las mujeres económicamente activos, para lograr que sean exitosos; radica en que las instituciones de educación superior, públicas o privadas, fortalezcan el compromiso social, tanto en la formación de sus alumnos como en el impulso a una investigación de calidad que también sea pertinente con los grandes retos que enfrenta el país en aspectos tecnológicos, económicos y sociales. González, *et. al* (2003, p. 153) reflexionan y

opinan que el profesional habrá de ir reflexionando sobre su actual nivel de conocimiento e ir introduciendo mejoras en el mismo. Generalmente, el trabajo es algo que ocupa una parte esencial de nuestras vidas, no sólo de la de los profesores (González, *et. al*, 2003, p. 148).

El proceso de reflexión hace que se evalúe lo que ha sucedido y puede darse en dos niveles, la reflexión simple, donde uno solamente reconoce lo que ha pasado sin pensar en las implicaciones en la propia vida de uno; y la reflexión crítica, donde no sólo se analiza lo que ha sucedido, sino que se piensa en la influencia e impacto que tiene esto para las personas. La reflexión crítica puede llevar a un reconocimiento que genere acciones que cambien nuestra forma de actuar o de relacionarnos con el mundo, Brookfiel (citado por Knowls, 2002, p. 113) afirma que un aprendizaje significativo personal puede definirse como aquel en que los alumnos reflexionan sobre sus propias imágenes, cambian sus autoconceptos, cuestionan sus normas internalizadas (morales y de conducta) e interpretan sus conductas, actuales y pasadas, desde una nueva perspectiva. En la educación de adultos, los cambios físicos y biológicos experimentados por el transcurso de la edad pueden ser compensados con el desarrollo mutuo de experiencias compartidas en inter-aprendizajes de adultos, más si éstos están bien adecuados. Por ello será conveniente que los participantes y facilitadores educativos puedan cumplir una relación entre iguales hacia el logro de resultados exitosos. Ello permitirá comprender que partiendo de esta comunicación de autoconceptos los adultos se recuperan y se integran a los procesos de aprendizaje en forma consciente y consecuente con su realidad educativa. Como mencionan Fullan y Stiegelbauer (1997, p.266) la capacitación del personal, dirigido por el distrito escolar, es una de las formas más extensas y potencialmente eficaces de capacitación personal.

El Amor a la Profesión

Existen puntos esenciales para el cambio de la estructura organizacional de las escuelas y la innovación educativa. Autores como Fullan y Stiegelbauer (2004) sostienen que el amor por la profesión es un punto esencial para alcanzar estos propósitos.

El amor a la profesión es muy importante ya que la mayoría de las personas económicamente activas, o de negocios afirman que la pasión impulsa sus actividades: dirigir, servir al cliente, apoyar una causa o un producto. Cuando tal emoción desaparece, comienzan a

cuestionar el significado de su trabajo. En ocasiones, un trabajo que era satisfactorio pierde su significado y deteriora el entusiasmo y espíritu hasta que llega el momento en que no existe mayor sentido el realizarlo. No siempre es factible cambiar de trabajo o irse a un sitio nuevo, incluso cuando la situación es indeseable. Y, francamente, muchas personas no quieren hacer cambios tan importantes. González *et. al* (2003, p. 153) comentan que una profesión ha de ser objeto de un reconocimiento y sanción social; no basta con la posesión de conocimientos sino que desempeñen una función social crucial.

Por tanto, se debe fomentar el amor al trabajo en los colegios. Se sabe que a corto plazo, el contar con una motivación para realizar el trabajo puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones de trabajo. A largo plazo, el no contar con este entusiasmo a trabajar no produce progresos significativos, porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. El personal se retira psicológicamente de sus labores, predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido. Las personas tratan de luchar por sus intereses (González *et. al*, 2003, p. 136).

Isaacs (2004, p. 196) menciona que disponer de una zona de autonomía para realizar el trabajo con estilo personal es un factor que influye mucho en la motivación. Un directivo que desconfía de sus colaboradores tenderá a recortar sus zonas de autonomía. Sin embargo la confianza -no la ingenuidad- llevará al directivo a capacitar a sus colaboradores, si es necesario, y luego dejará bastante autonomía para que puedan realizar su trabajo con estilo personal.

La mayor parte de las personas consideran que disfrutar de un entorno laboral de alto nivel contribuye al éxito de la organización de alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Cultura Organizacional

Así como es necesario contar con profesionales reflexivos, que amen su trabajo, se necesita contar con una buena cultura organizacional en las escuelas.

Actualmente, México se encuentra en un proceso de cambio, el cual está basado en progreso y desarrollo; misma situación en la que se encuentran la mayoría de los países subdesarrollados. Debido a esta situación, la vida laboral ha logrado evolucionar y se concibe de distinta manera. Existen nuevas formas de ver el trabajo, su ambiente y cómo se debe comportarse en éste. Se han tomado en cuenta nuevas concepciones que resultan importantes para la satisfacción del trabajador. Estos nuevos supuestos son:

- Todos somos responsables de los resultados obtenidos en el trabajo.
- Los sentimientos son muy importantes para un mejor desempeño.
- Se debe obtener satisfacción sobre todo lo que se hace y se recibe.

Estas nuevas condiciones provocaron que se realizara un análisis profundo sobre la cultura organizacional de los establecimientos; así como cambios en ésta, puesto que para convertirse en instituciones exitosas, debe preexistir un clima organizacional favorable, un objetivo común entre las personas que trabajan en la institución. Cabe mencionar que por cultura organizacional se debe entender como todo lo que los empleados perciben, y cómo aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 2001, p.34).

Martín (2001) habla de la cultura de la organización, en la cual se engloba la misión, visión y los valores, la cuál es la base de una estrategia de cambio; no se pueden emprender acciones de cambio donde el terreno no está preparado para ello, por tanto se debe conocer y analizar el entorno interno y el externo. En el entorno interno, se encuentran todos los factores intrínsecos de la institución como los trabajadores, el liderazgo, el ambiente laboral, entre otros; mientras que en el entorno externo se abordan factores como el mercado, la economía, la demanda y algunos otros.

Por tanto, si se analizaran distintos tipos de centros educativos exitosos, se podría encontrar como común denominador una cultura organizacional fuerte, la cual cautiva, retiene y recompensa a sus trabajadores por desempeñar bien su rol y cumplir satisfactoriamente con sus metas y objetivos. Tanto los equipos docentes como los departamentos pueden ser considerados

como unidades organizativas intermedias entre el centro escolar, considerando globalmente, y las aulas. (González, *et. al*, 2003, p. 60).

De los papeles más importantes dentro de la dirección educativa administrativa es crear una cultura organizacional que demuestre la personalidad del colegio, tenga un efecto importante en la filosofía y sea el sello característico del estilo de dirección que se maneja. Así, desde el planteamiento o perspectiva cultural, se subraya el importante papel del director como líder cultural, que puede crear, sostener e incluso cambiar la cultura de la escuela (González, 2001; citado por González *et. al*, 2003, p. 229).

Hay muchas formas de detectar situaciones que se necesitan modificar; sin embargo, Senge (2005, p.28) comenta la importancia que tiene la observación dentro de las organizaciones, ya que ésta permitirá detectar los problemas, ya sea para prevenirlos o para aminorar sus efectos en la cultura organizacional. Es por ello que es importante monitorear constantemente los signos vitales de la organización, identificando aquellos elementos que pudieran fungir como barreras para el aprendizaje, Senge (2005, p. 29-36) señala algunas de éstas como:

- yo soy mi puesto,
- el enemigo externo,
- la ilusión de hacerse cargo,
- la fijación en los hechos,
- la parábola de la rana hervida,
- la ilusión de que “se aprende con la experiencia”, y
- el mito del equipo administrativo.

Es importante que al momento en que se detecte un problema, éste se deba tratar de resolver desde varios puntos de vista; se debe dar una solución a largo plazo a los problemas y no de manera remedial. Un acto pequeño bien pensado puede impactar en otras áreas de la organización; la responsabilidad de las dificultades debe ser compartida considerando tanto a la circunstancia externa que la provoca como el papel que juega uno mismo por pertenecer a un sistema. Uno de los obstáculos para la eliminación del individualismo y el desarrollo de unas

relaciones de trabajo más cooperativas entre los maestros es su escasez de tiempo para reunirse, planear, poner en común, ayudarse y discutir dentro de la jornada escolar normal (Hargreaves, 2003, p. 146).

Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos de trabajo y su contribución a la organización, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización. Para lograr mejorar a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad el entorno laboral.

La parte Administrativa dentro de una Institución Educativa y el Papel de los Directivos

La parte administrativa en una institución educativa es tan importante y está directamente relacionada con los resultados educativos de la escuela; al mismo tiempo se reconoce que cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. La dirección de los centros escolares es uno de los temas que preocupan hoy tanto a los diferentes administradores educativos como a profesores y padres (González *et. al*, 2003, p. 225). Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizacional y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz (Pérez, 2004). Si confrontamos esta idea de Pérez (2004) con la realidad, podríamos considerar que los directivos carecen de formación administrativa.

Existe una conciencia muy fuerte de que se están agotando los estilos tradicionales de operar. Es continua y evidente la evolución acelerada que se está produciendo en la organización del trabajo. Las técnicas y procesos directivos están en profunda transformación. Ya no sirven los modelos clásicos de poder y dirección utilizados hasta hace pocos años, para estimular y liderar a personas y grupos.

La mejora en las instituciones educativas dependerá de que la dirección capte el compromiso y se sientan involucrados en los procesos educativos y administrativos. Puesto que es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de los procesos educativos, deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible y tener una visión compartida. Senge (2005) menciona que la construcción de una visión compartida supone aptitudes para configurar visiones de futuro compartidas que propicien un compromiso genuino, antes que un mero acatamiento a la visión del líder. González, *et. al* (2003, p. 225) expresan que la dirección de los centros escolares es uno de los temas que preocupan hoy tanto a las diferentes administraciones educativas como a profesores y padres; pues se sabe del papel tan importante que tienen en la situación educativa del país.

El Papel del Profesor en las Escuelas

En la lectura “La Reacción de los Profesores a las Evaluaciones Externas de los Establecimientos Escolares: La Proposición de un Modelo” (Durán, 2004), el autor menciona que los profesores son la clave del éxito de una reforma y son el foco de políticas y estrategias de los Estados, que buscan su perfeccionamiento y su desarrollo, con miras a la obtención de buenos resultados con sus alumnos.

Ellos, se ven confrontados primero, indirectamente, a una evaluación de su desempeño, pues son los actores visibles, encarando los resultados obtenidos; y segundo, los profesores, deben poner en marcha una serie de estrategias y políticas con el fin de mejorar esos resultados.

Definitivamente existe una gran dificultad para generar respuestas satisfactorias a los retos educativos. Los problemas que enfrentan las escuelas actualmente, son fenómenos que se pueden ver en la mayoría de las escuelas. Es alarmante la falta de interés entre los dueños de las escuelas privadas y el desinterés gubernamental por mejorar la calidad educativa por medio del mejoramiento de su personal y adaptarse a las nuevas reformas educativas.

Por desgracia, y parafraseando a Fullan y Stiegelbauer (2004) la mayoría de los maestros se dan cuenta de las mejoras que necesitan hacer y desean realizarlas, pero esto no ocurre en la práctica; por la falta de apoyo, recursos, entre otros. Como menciona Campos (1999) serán protagonistas los que manejen el saber que permite crear valor, mediante la productividad y la innovación.

Sin duda alguna existen una gran cantidad de problemas dentro del sistema educativo, los procesos de reforma han venido a cambiar las metodologías y técnicas, pero desafortunadamente todo se plantea sin conocer las necesidades reales de la población estudiantil, de las comunidades y menos aún las de los profesores quienes son pieza clave en los procesos formativos de los educandos.

La formación del profesorado no es tarea fácil y menos aún en un país en donde el sistema ha olvidado que es pieza clave la profesionalización de sus educadores, quienes en primera instancia deben satisfacer necesidades básicas que todo profesionista de manera natural demanda:

- Dignificación de su carrera, entendida como una de las más importantes en la vida nacional.
- Reconocimiento, respeto social a su labor, valoración y estimulación.
- Replanteamiento de los estilos didácticos a través de formación constante y actualización profesional en círculos de docentes.

- Seguimiento académico y curricular de la vida escolar en el nivel de secundarias, y una actualización en la realidad de los programas educativos tanto en contenido.
- Capitalizar la preparación profesional de quienes no son maestros de formación y desarrollar sus competencias docentes.

Ante este panorama, es claro que, como afirma Sandoval (2001) se debe considerar al maestro como un factor decisivo de la reforma educativa (lo que) no puede hacerse al margen de sus condiciones concretas de trabajo y que favorezca que en la práctica, ser maestro de educación secundaria sea más que un problema, una de las esperanzas de la educación en México.

La Percepción de las Escuelas como Negocio

Otro gran problema al que se enfrentan las escuelas, es que existe una proliferación de instituciones educativas de baja calidad, que más que universidades se han convertido en maquiladoras de títulos y grados académicos, seguirán existiendo escuelas que consideran la educación como un bien público, porque beneficia a los alumnos, pero también a la sociedad, pues su objetivo fundamental es la formación de estudiantes con conciencia social y del compromiso que tienen con la transformación del país.

¿Cuál será la solución para estas maquiladoras de títulos y grados académicos? ¿Será fortalecer los esfuerzos por alcanzar mayor desarrollo educativo, pero también el combatir a la pobreza, al consolidar el compromiso social de estudiantes e investigadores? El hecho de ser universidades debería implicar un compromiso ¿Pero las universidades están cumpliendo con ese compromiso?

Entre la gran cantidad de centros educativos de enseñanza superior que existen en México, se puede encontrar las que se denominan a ellas mismas como un servicio de bien público, pero también las que difícilmente se pueden llamar universidades, porque no están abiertas a la totalidad del conocimiento ni realizan las actividades sustantivas de una institución de ese tipo, como docencia, investigación, vinculación y difusión; más bien se podrían describir como empresas que han incursionado en el ámbito de la educación para obtener una utilidad, y

que han aumentado rápidamente. Sin embargo, no se puede negar que están satisfaciendo una necesidad social, pues se dirigen a un amplio sector de la población juvenil que no tiene acceso a la enseñanza pública por falta de capacidad de éstas, pero que tampoco pueden pagar una educación privada de calidad. El principal objetivo no es criticarlas o rechazarlas, sino cómo ayudarles a que cumplan con el mínimo de calidad para formar buenos profesionistas reflexivos con un compromiso personal y social, pues de lo contrario miles de jóvenes acabarían sin estudios y en la calle.

Fullan y Stiegelbauer sostienen que los estudiantes con antecedentes familiares más privilegiados, se desempeñan mejor académicamente (2004, p. 22), sin embargo muchas de las innovaciones y reformas educativas, aunque sea inconscientemente, sirven para reforzar el statu quo y empeorar las condiciones para los maestros y estudiantes (Apple, 1998; Apple y Jungck, 1991; citados por Fullan y Stiegelbauer, 2004, p. 23).

La Administración del Cambio

Es importante señalar que sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados, las organizaciones son capaces de funcionar de forma eficaz; así como de enfrentar y superar un proceso de cambio de forma positiva. La razón por la que los empleados presentan resistencia al cambio, es simplemente porque tanto los directivos como el personal ven las cosas de manera distinta. Ambos saben que la visión y el liderazgo conducen a la transformación exitosa, pero muy pocos reconocen la manera en que los individuos se comprometen para provocar el cambio.

La manera como se manejan los asuntos relacionados con la gente, hace la diferencia entre un cambio exitoso y uno no exitoso. Por eso es importante colocar a las personas adecuadas en el lugar correcto y luego trabajar en equipo para que así éstas contribuyan a apoyar la nueva estructura organizacional.

En la fase de planificación del cambio, es necesario evaluar las habilidades de la gente en las organizaciones, lo que contribuirá a implementar el cambio exitosamente. La evaluación de perfiles de competencias de la gente en la escuela y su comparación con los perfiles de aquellos individuos que han liderizado exitosamente el cambio en otros planteles, es esencial pues con

ello se resaltarán las dificultades para poder implementar soluciones que permitan a las organizaciones definir las estructuras que necesitan para conseguir el cambio. Fullan y Stiegelbauer (2004) presentan a la escuela como una comunidad para el aprendizaje, donde la participación es fundamental en la implementación del cambio. González, *et. al* (2003, p. 31) dicen al respecto que el centro no está cerrado a su entorno, ni puede permanecer ajeno a él.

Es imprescindible considerar todos aquellos factores que intervienen en un proceso de cambio, entre los más importantes serían:

- Percepción de consecuencias negativas.
- Miedo a tener que trabajar más.
- Necesidad de romper hábitos.
- Falta de comunicación.
- No considerar que los esfuerzos para el cambio tienen que ser globales e incluir todos los aspectos de la organización.
- La sublevación de los empleados.
- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- Generar información sobre hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- Ajustar la implantación del cambio a las características de la organización.
- Reducir incertidumbre e inseguridad.
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad, y no combatir la resistencia, ya que ésta es sólo un síntoma, hay que buscar la raíz.
- No imponer el cambio, hacer un cambio participativo.
- Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
- Realizar cambios continuamente, aún cuando sean pequeños.
- Crear un compromiso común.
- Plantear el costo-beneficio del cambio.
- Plantear problemas, no soluciones unilaterales o remediales.

Considerando, los puntos mencionados anteriormente, el proceso de cambio, puede llegar a ser mucho menos complejo de lo que se podría imaginar. Puede ser un asunto complicado y muy absorbente, pero los resultados serán los que se buscan.

Es trascendental recordar que el modelo organizacional y estructura que actualmente se utiliza en las escuelas, esencialmente no ha cambiado desde el Siglo XVII. A lo largo de los años se han modificado algunas prácticas educativas, pero en términos organizacionales las escuelas de nuestro país han sufrido pocas innovaciones educativas.

Este cambio debe ser aceptado por los docentes y todos aquellos que participen en éste, ya que el imponer un comportamiento a los empleados involucraría una posible pérdida de identidad que generará desconfianza y resistencia al cambio. La falta de una comprensión cabal de cómo los macro-cambios afectan la vida de la cualquier organización y con ello la de cada individuo que la conforma, también genera suspicacia y con ello oposición al cambio.

La mejor forma de lograr el cambio es a través de la educación, generando conocimientos y planes de acción que permitan a los individuos escoger conductas que sean percibidas y sentidas como una fuente de mejoría tanto en la calidad de vida personal y del grupo; así como del aspecto profesional. Los conocimientos impartidos a través del entrenamiento pueden ser globalizados. Hacer más efectivo un trabajo tiene un valor universal. Esto lo podemos resumir en aceptar el reto de cambiar cuatro actitudes personales, que serían: la actualización constante, el cambio de hábitos, utilizar más a la creatividad, así como una calidad y mejora constante. Es importante mencionar que Mintzberg, Quinn, y Voyer (1997, p. 414) mencionan que el éxito de la aplicación, empieza con el diagnóstico de una verdadera necesidad de cambiar. Si los miembros de una empresa no están convencidos de que se necesita un cambio, interpondrán enormes obstáculos desde el principio del proceso. En todos los niveles del sistema educativo, las personas tienen poder. Las políticas negativas desde abajo, significan resistirse constantemente a los cambios; desde arriba, indican el intento de imponer la reforma por medio de la autoridad. (Fullan y Stiegelbauer, 1997; p. 291). Además, Farson y Champy (Citados por Boyett y Boyett, 2006, p. 90) afirman que cuanto más grande sea la magnitud del cambio, más posibilidades tiene de ser exitoso. A su vez Boyett y Boyett (2006, p. 95) afirman que las

personas que participan en las decisiones sobre qué y cómo cambiarán las cosas, no sólo es más probable que apoyen el cambio, sino que por el mero hecho de participar, también cambiarán ellas mismas.

Fullan y Stiegelbauer (2004) mencionan que el cambio no es un proceso plenamente predecible (p. 99) ya que se tiende a ver las cosas desde una única perspectiva, lo cual limita la comprensión del problema. Senge (2005, p.15) ahonda en la importancia que tiene el pensamiento sistémico, ya que permite ver la totalidad de un hecho en lugar de sus partes aisladas. Sin embargo, no siempre es una tarea sencilla, ya que los individuos están configurados con una serie de ideas preestablecidas así como con arquetipos de cómo deberían de ser las cosas. Sólo de esta forma se logrará una comprensión global de las situaciones. Senge (2005, p.123) comenta acerca de dos arquetipos que pueden desviar al individuo y/o a la organización del desarrollo del pensamiento sistémico. Estos son: los límites de crecimiento y el desplazamiento de la carga, tal como él les denomina: Configuraciones naturales: patrones que controlan acontecimientos (Senge, 2005, p.122).

Por tanto, hoy en día es indudable que lo más importante a tomar en consideración en una organización para realizar un cambio es el capital humano; o en otras palabras, los individuos que ahí trabajan, colaboran y hacen crecer o paralizan a cualquier tipo de organización, ya sea a una empresa o en este caso, a un centro educativo. El punto principal de Senge (2005, p.14) en su libro *La Quinta Disciplina* se refiere en construir organizaciones inteligentes, y todo ello a partir del trabajo con los participantes de dichas organizaciones. Senge (2005, p.15) expone las cinco disciplinas personales que permitirán a los individuos a obtener el éxito, estas son: (1) dominio personal, (2) modelos mentales, (3) construcción de una visión compartida, (4) aprendizaje en equipo y (5) pensamiento sistémico.

La primera denominada dominio personal, menciona que el ser humano debe estar abierto al aprendizaje y reconocer que lo que se ha venido haciendo es posible modificarlo y lograr algo mejor, es un examen de conciencia en el cuál se reconoce que existen nuevos caminos por descubrir y romper el miedo de todo lo que se tiene dominado hasta ese momento. El construir una comunidad de aprendizaje y reconocer que otros modos de aprender y otras ideas ajenas

pueden funcionar. Las organizaciones solo son capaces de aprender a partir de individuos dispuestos a aprender. De ahí precisamente la importancia que tiene en una organización la búsqueda constante del desarrollo de sus integrantes. Senge (2005, p.191) señala que el dominio personal implica que el individuo se cuestione constantemente lo que es importante para él, al mismo tiempo que es capaz de visualizar la realidad actual. A través de esta clarificación de su propia realidad logrará un mayor control de sí mismo. Al mismo tiempo, podrá explotar esta diferencia (lo que es y a dónde quiere llegar) para incrementar su dominio personal. A esto Senge le denomina tensión creativa (2005, p.182)

Como segunda disciplina se encuentran los modelos mentales, los cuales ponen de manifiesto el impacto que tiene el pensamiento sobre la conducta del individuo. Así lo señala Senge (2005, p. 223) quien dice: que nuestros modelos mentales no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. De igual forma Senge (2005) comenta que, los individuos por una parte, y las organizaciones por la otra, deberán modificar sus modelos mentales, adoptando ideas nuevas y originales para responder a las demandas cambiantes del entorno. El trabajo participativo entre individuos es una manera en que la organización puede apoyar a sus miembros para que vayan desechando modelos mentales en desuso y los vayan modificando por modelos que respondan a las necesidades reales de la organización.

En ocasiones los individuos se resisten a cambiar sus modos habituales de comportamiento, la organización debe romper con estos vicios del pensamiento si desea el cambio. Senge (2005) reflexiona al respecto, concluyendo que el peor enemigo dentro de la organización es uno mismo, y que si se desea cambiar en la forma de actuar, primero hay que modificar la forma de pensar. Por tanto, se debe hacer un alto antes de reconocer con el mapa que tenemos integrado todo lo que sucede a nuestro alrededor y tratar de obtener una nueva visión ante situaciones familiares, es decir, reconocer que la interpretación es sólo eso y puede ser vista desde otro ángulo. Como señala Schön (1998), la mejor forma de modificar las prácticas habituales de comportamiento y pensamiento, es analizando el quehacer diario.

La tercera disciplina se refiere a la visión compartida; dicha regla representa la importancia que tiene para la organización el lograr que sus miembros sean capaces de alinear su

visión personal a la visión de la organización. Tal como señala Senge (2005, p. 260), es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Cuando se ve hacia una misma dirección, los resultados son impresionantes. González, *et. al* (2003, p. 135) dicen que las micropolíticas escolares ocurren porque los miembros de la organización (profesores, alumnos, padres, directores, conserjes) poseen intereses diversos. Es por esto que hay que favorecer que los individuos adopten como “suya” la visión de la organización, para que todos busquen alcanzar el mismo objetivo. Sin embargo, esto lleva tiempo y esfuerzo. En la visión compartida se deben alinear las visiones individuales a una grupal de tal manera que todos deben trabajar por un mismo objetivo, esto es posible ya que se ha logrado trabajar de manera individual en los modelos mentales y en el dominio personal. Mintzberg, *et. al* (1997) y Senge (2005) coinciden en mencionar a la visión como una clave para el éxito de las organizaciones, ya que sin tener claro los objetivos que se desean y que la comunidad se encuentre involucrada en ello, no importa las acciones que se realicen si no están encaminadas hacia el mismo objetivo, es por ello que una de las acciones que se recomienda como mejora en esta investigación es la comunicación de la misión y el involucramiento de todos los colaboradores, se debe tener claro a donde se quiere llegar y las acciones necesarias para ello. Sin embargo, pese a la necesidad de trabajar bajo una misma visión y buscar satisfacer los mismos objetivos, mucho docentes no trabajan en el seno de culturas cooperativas de confianza y apoyo (Hargreaves, 2003, p. 177), existe una gran balcanización, la cual consiste en subgrupos cuya existencia y miembros están claramente delimitados en el espacio, con límites bien definidos entre ellos (Hargreaves, 2003, p. 237).

Como cuarta norma está el aprendizaje de equipo, del cual se ha comprobado que al interactuar los miembros de un mismo equipo, llegar a acuerdos y aceptar recomendaciones o cambios; es decir, complementar las ideas de los demás, permite que se llegue a la meta deseada, al aprendizaje real y profundo. Lo cual fue posible gracias a la visión compartida y la modificación de los modelos mentales a nivel individual y posteriormente como organización. El trabajo del maestro, por lo general se desempeña de forma individual; ya que cada profesor planea sus clases y no tiene la mayor interacción con sus colegas. Los profesores están acostumbrados a realizar su trabajo autónomamente; pues ellos mismo son los encargados de ejecutar los programas educativos. Si existiera un trabajo en equipo con los docentes de las

escuelas; habría un mejor desempeño de éstos. Shedd y Bacharach (citados en Hargreaves, 2003, p. 61) mencionan que los profesores están aislados en sus aulas, de manera que la misma estructura los desanima a intercambiar ideas tanto sobre los alumnos comunes como sobre las técnicas docentes que descubren, al tiempo que se les estimula a que dejen todas las decisiones que no afecten sólo a la gestión de sus clases concretas.

Elboj presenta 4 aspectos fundamentales de las comunidades de aprendizaje:

- 1) Participación: busca hacer partícipes a todas las personas con las que los niños se ven involucrados como el profesor, los vecinos, amigos, padres de familia, etc. Si cada una de estas personas comparten la meta global de la formación, se podrán utilizar los recursos que se tienen para formar íntegramente a los niños y tener adultos responsables en el mañana.
- 2) Centralidad del aprendizaje: señala que se aprovechen al máximo las capacidades y habilidades de cada uno de los individuos que ayudan a la formación de los niños y que los estos saquen el mayor de los frutos de estas experiencias formativas.
- 3) Expectativas positivas: tener expectativas altas y positivas de los niños les hará saber que pueden lograr las metas que se proponen. Esto fomenta el autoestima, la confianza y el saber que se puede obtener el éxito.
- 4) Progreso permanente: es necesario llevar un control del avance que se ha logrado y esto se observa mediante las evaluaciones. El fin de las evaluaciones es mejorar esos procesos de enseñanza deficientes y fortalecer los que ya han funcionado.

Una comunidad de aprendizaje pretende ser una respuesta educativa que busca la equidad en la formación para todos los niños e involucra a toda la comunidad para lograr su meta. Esta propuesta se centra no en un “déficit” o carencia que pueden presentar los estudiantes que se encuentran en algún tipo de desventaja social (pertenencia a diferentes grupos o etnias raciales, nivel socioeconómico, entre otros), sino que propone la necesidad de mejorar la calidad de la educación que reciben (Elboj, 2002)

El beneficio de estas comunidades de aprendizaje, lo señala Elboj (2002), como si el entorno es también un agente educativo, las fronteras desaparecen entre el dentro y fuera de un espacio cerrado, a favor de la intervención global.

La noción de que la escuela está en la comunidad y la comunidad está en la escuela, puede guiar al camino hacia una verdadera participación de la comunidad en la escuela, con el propósito de mejorar la calidad de esta última, y que se fomente una buena educación y formación escolar desde la etapa de preescolar.

Debe existir un cambio en esta situación y los docentes tienen que abrirse y trabajar colaborativamente entre ellos; ellos son quienes conocen de cerca las necesidades que se necesitan satisfacer, y trabajando juntos, en equipo; podría existir un cambio radical. González, *et. al* (2003, p. 35) hace referencia a esto comentando que las organizaciones escolares, están formadas por personas que interactúan unas con otras.

Finalmente la visión sistémica engloba todo lo que se ha mencionado y se puede llegar a una conclusión comprobada, en la cual el todo es mayor a la suma de las partes, ya que no sólo se han integrado las capacidades de cada individuo, sino se ha dado lugar a una nueva capacidad construida a través del equipo, la comunidad por sí misma ya tiene vida propia.

De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que la calidad del personal es hoy más que nunca un factor esencial en una política de innovaciones educativas, de mejora de la competitividad, así como para resolver la compleja problemática existente en las instituciones en la actualidad. Por todo esto, es necesario contar con personas y líderes académicos debidamente preparados en los diversos frentes operativos, y que permitan a los profesores cierta autonomía para solucionar sus problemas o planificar sus actividades.

Hargreaves (2003) menciona que dentro de los retos del futuro se encuentran la educación integrada pero especializada, homogeneizadora pero diversificada, local y global, autónoma pero sujeto a rendición de cuentas que busca cambio y continuidad. Además comenta que los grandes cambios en la vida económica y de las organizaciones van acompañados por

cambios igualmente profundos, con los que se interrelacionan, en la organización y el impacto del saber y de la información (Hargreaves, 2003, p. 49), A su vez González, *et. al* (2003, p. 247) opinan que se configuren como reforma o innovación, los cambios planificados tendrán efectos en el centro escolar, particularmente en quienes son sus miembros y en las relaciones que se establecen entre ellos.

Como organizaciones de aprendizaje que son las escuelas, su estructuración constituye una estrategia y parte fundamental del cambio de la era postmoderna, sin embargo, para que el aprendizaje organizativo nos facilite a la transformación de la escuela, se tiene que renovar el concepto de aprendizaje de la organización de manera que se ajuste mejor a la realidad de la escuela pública. (Hargreaves, 2003). Se debe considerar fundamentalmente que la educación se encuentra en evolución continua, partiendo de que el cambio es un proceso, no un hecho; y como todo proceso se debe adaptar a las circunstancias de su propio contexto. Lo esencial del cambio es la forma en que los individuos se enfrentan a esta realidad (Fullan, 2005, p.36).

Lo sustancial para que la gestión educativa pueda contribuir a la transformación de la sociedad, el cambio educativo depende de lo que los maestros hacen y piensan: tan simple y tan complejo como eso (Fullan y Stiegelbauer, 2004, p.107). La participación de los maestros en el cambio es vital para que tenga éxito, sobre todo si el cambio es complejo y afecta a muchos establecimientos durante largos periodos de tiempo (Hargreaves, 2003, p. 39).

Es importante considerar que se podría presentar resistencia al cambio, resistencia es la parte del cambio más complicada, molesta, penosa y desconcertante (Boyett y Boyett, 2006, p.68); porque tanto los directivos como los maestros ven las cosas de una manera diferente.

Ambos saben que la visión y el liderazgo conducen a la transformación exitosa, pero muy pocos reconocen la manera en que los individuos se comprometen para provocar el cambio. La manera cómo se manejan los asuntos relacionados con la gente hace la diferencia entre un cambio exitoso y uno no exitoso. Por eso es importante colocar a las personas adecuadas en el lugar correcto y trabajar en equipo para que así, se apoye la nueva propuesta; además deberá aplicarse una administración de la resistencia al cambio, la cual incluye la eliminación del miedo

a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. Por lo tanto, los directivos tendrán que prepararse para producir el cambio de manera provocando el menor número de problemas y temores como sea posible.

Ponerse en el lugar del maestro y tratar de prever las preguntas que éste hará, es lo más importante para lograr un cambio efectivo y exitoso. Los docentes necesitarán la confirmación de que los cambios propuestos los afectarán positivamente. La forma más efectiva para superar la resistencia al cambio es, por supuesto, involucrar a la gente en el proceso de analizar dónde y por qué se necesita el cambio. Cuando se le involucra en este proceso, la gente comprende la necesidad del cambio y cómo le afectará éste.

Concluyendo, en lo que va de esta década, el sistema educativo mexicano ha logrado expandir la matrícula escolar en todos sus niveles y ampliar sus demás servicios. Aunque se mejoraron en la mayoría de los casos los índices de satisfacción de la demanda potencial, no ha sido posible cubrir totalmente las necesidades. Para evaluar los resultados es necesario ver a la educación como un mecanismo efectivo de distribución de los bienes y servicios de la sociedad y como un factor de disminución de las desigualdades.

La educación constituye una de las claves del ascenso social, y un factor de justicia en la distribución de oportunidades, sin embargo, por sí sola tiene poco efecto en el mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos socialmente desfavorecidos. Es cierto que, individualmente, facilita la movilidad a través de los distintos estratos sociales, pero también por falta de una estrategia integral, tiene poco impacto en la vida de los núcleos sociales de menores recursos, en los que alimenta expectativas a las cuales no siempre responde el sistema socioeconómico del país, manteniéndose, con ello, la estratificación.

La magnitud de los problemas descritos deja clara la imperiosa necesidad de fortalecer el compromiso de todos aquellos involucrados en la tarea educativa. En suma, obliga a todos a participar en una labor que nos encamina, mejor que ninguna, en el futuro que ambicionamos.

A continuación se presenta el capítulo de metodología en el cual se explica cómo se llevo a cabo la investigación.

Capítulo 3

Método

Enfoque Metodológico

El método que se utilizó para la realización de este proyecto fue el estudio de casos múltiple. Esta metodología consiste en la comparación de dos casos desarrollados con los mismos instrumentos con la finalidad de identificar patrones comunes entre estructuras organizacionales similares.

En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones (Ghauri, Gronhaug y Kristianslund, 1995). Así, las evidencias basadas en varios casos se pueden considerar más sólidas y convincentes, ya que la intención en el estudio de casos múltiples es que coincidan los resultados de los distintos casos, lo que permitiría añadir validez a la teoría propuesta.

Este tipo de investigación fue de tipo cualitativa, puesto que se están buscando los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro. El método cualitativo es más comprensivo, y por ello puede aplicarse a análisis globales de casos específicos, en tanto que el método cuantitativo es más parcial pues estudia aspectos particulares o generaliza pero desde una sola perspectiva. Lo característico de los estudios cualitativos es que las preguntas de investigación se dirigen a casos o fenómenos, y buscan modelos de relaciones inesperadas o previstas (Stake, 2007, p.45).

El estudio de casos es empático y no intervencionista, simplemente busca comprender cómo ven las cosas los actores, las personas estudiadas; es probable que las interpretaciones del investigador reciban mayor consideración que las de las personas estudiadas, sin embargo el investigador cualitativo de casos intenta preservar las realidades múltiples, las visiones diferentes e incluso contradictorias que suceden (Stake, 2007, p. 23)

Para la realización de este proyecto en particular, la tesista comparó los resultados obtenidos de entrevistas semi-estructuradas a los maestros de dos escuelas de la misma localidad

con características estructurales iguales. Además se requirió que se realizara las entrevistas a la mayor parte de los maestros de ambas escuelas, en este caso fue a la totalidad de los maestros. Cabe mencionar que la tesista no diseñó los instrumentos, éstos se le proporcionaron, al igual que el modelo de análisis. La tesista solo aplicó personalmente los instrumentos.

Participantes

Debido a que no es posible medir cada uno de los individuos de la población, en este caso, todos los maestros de educación básica del país; se tomó una muestra representativa de la misma. Dicha muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra. En términos estadísticos, la muestra es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Se obtiene con la finalidad de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de la población. El problema que se puede presentar es garantizar que la muestra sea representativa de la población, que sea lo más precisa y al mismo tiempo contenga el mínimo de sesgo posible.

Por otra parte, ya que esta tesis formará parte de una investigación más grande, la muestra de esta investigación en particular estuvo constituida por los profesores de dos escuelas públicas de nivel preescolar de características muy similares entre sí, y de la misma localidad.

Las escuelas participantes fueron dos preescolares públicos que se encuentran ubicados en la ciudad de Zapopan, Jalisco. Ambas escuelas cuentan con 6 profesores, pertenecen al turno matutino, tienen en promedio 30 alumnos por grupo y cuentan con 183 alumnos aproximadamente cada uno de ellos. En ambas escuelas el número de administradores son dos, una directora y su asistente.

A continuación se presenta la tabla 1 en donde se puede observar las características de ambas escuelas detalladamente.

Tabla 1
Características de las Escuelas A y B

| Características | Escuela A | Escuela B |
|--|---|--|
| Localidad | Zapopan, Jal. | Zapopan, Jal. |
| Nivel Educativo | Preescolar | Preescolar |
| Turno | Matutino | Matutino |
| Zona | Urbana | Urbana |
| # de salones de clase | 6 | 6 |
| Promedio de grupos por grado | 2 de 1 ^{ro} preescolar 2 de 2 ^{do} preescolar 2 de 3 ^{ro} preescolar | 3 de 2 ^{do} preescolar 3 de 3 ^{ro} preescolar |
| # de maestros responsables de grupo o de alguna disciplina académica | 2 | 2 |
| Total de maestros | 6 | 6 |
| Total de alumnos | 186 | 180 |
| Promedio de alumnos por Grupo | 31 | 30 |
| # de administradores | 2 | 2 |

Instrumentos

El instrumento para la investigación fue una entrevista operativa creada por el Doctor Eduardo Flores Kastanis, bajo la línea de investigación “Investigación para el diseño de la nueva escuela” que pretende realizar estudios iguales en escuelas públicas a nivel básico en diferentes países latinoamericanos, y diferentes regiones en esos países.

Una vez autorizadas las dos escuelas, se aplicó la entrevista operativa a los 12 maestros que trabajaban en las dos escuelas y que estaban encargados de las clases del curriculum obligatorio. Para fines de este proyecto no se entrevistó al director, subdirector, prefectos, entre otros; tampoco al personal secretarial, de apoyo o de intendencia. Así mismo no fueron candidatos a entrevistar a los maestros de clases especiales como educación física, música, talleres, danza, etc.

Las entrevistas fueron aplicadas en la escuela del profesor entrevistado, durante el horario de clases y en circunstancias similares.

Procedimientos

El procedimiento que se siguió para coleccionar los datos y transformarlos en información que permitirá responder al problemática planteada fue el siguiente. En primer lugar se aplicó la entrevista operativa a todos los maestros participantes de la investigación. Dicha entrevista tenía el fin de determinar cuatro ejes principales:

1. Factores que facilitan su trabajo dentro de la escuela.
2. Factores que dificultan su trabajo dentro de la escuela.
3. Acciones que realizan los compañer@s de trabajo consideradas como no exitosas o no correctas.
4. Acciones que realizan los compañer@s de trabajo consideradas como exitosas o correctas.

Frecuentemente en este tipo de entrevistas, el entrevistado suele responder “saltándose” de una interrogante a otra; es decir, el entrevistado puede responder otra pregunta y luego regresar a la pregunta inicial, o complementar la respuesta de otra pregunta sin darse cuenta. Por

tal motivo la forma en la que se registró fue en una hoja en cuatro secciones, en el anverso de la hoja, para ir registrando todo de forma ordenada. En el reverso de la hoja de registro es donde anotaron las impresiones sobre el entrevistado y la entrevista. En la en las Figuras 1 y 2 se puede observar el formato de la hoja de registro.

Figura 1. Hoja de Registro (Anverso)

| | | | |
|---------------------------|--|------------------|--|
| Escuela A Maestro # _____ | | Fecha: _____ | |
| Facilita | | Dificulta | |
| Éxito | | No Éxito | |

Figura 2. Hoja de Registro (Reverso)

| |
|--|
| Escuela A Maestro # _____ Fecha: _____ |
| Impresiones del entrevistado |
| Notas sobre la entrevista |

Una vez aplicadas las 12 entrevistas, se revisó toda la información recolectada para tratar de responder, con esta investigación, la pregunta ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro? Se buscaron los patrones comunes de respuesta que dieron los maestros de una misma escuela al ser entrevistados. Estos patrones comunes se pueden explicar como el efecto de la estructura de trabajo y de la estructura cultural de la escuela. De igual forma, estos mismos patrones de respuesta de las dos escuelas, suponen que son causados por las estructuras genéricas de la “escuela” como una forma de organización que varía poco de localidad y localidad y de país a país.

Después se procesó la información agrupando las respuestas obtenidas, una por una, en las siguientes 10 categorías preestablecidas, en una hoja de Excel:

1. Recursos. Cuando la respuesta se refirió a recursos materiales (libros, equipo, dinero, materiales didácticos, etc.)
2. Espacios. Cuando la respuesta se refirió a espacios físicos para trabajar (salones, salas de juntas, canchas, etc.)
3. Tiempo. Cuando la respuesta se refirió a tiempo necesario para realizar el trabajo (tiempo de clase, tiempo para hablar con padres, tiempo para planear, etc.).
4. Relaciones. Cuando la respuesta se refirió a relaciones con otras personas (colegas, administrativos, padres, comunidad, etc.)
5. Interacción. Cuando la respuesta se refirió a interactuar de manera esporádica, continua, o en función de un evento o circunstancia con otras personas (alumnos, directivos, colegas, padres, etc.)
6. Conocimiento. Cuando la respuesta se refirió a tener conocimientos o habilidades desarrolladas en diferentes áreas para realizar el trabajo (cursos de capacitación, conocimiento de materiales actualizados, programas académicos para maestros, conferencias, etc.)
7. Información. Cuando la respuesta se refirió a contar con o generar información necesaria para realizar el trabajo (datos sobre alumnos, reportes de calificaciones, resultados de exámenes estandarizados, información sobre eventos que se van a realizar, etc.)

8. Apoyo Interno. Cuando la respuesta se refirió a contar con el apoyo de colegas o directivos de la misma escuela cuando hay algún problema, alguna necesidad, o alguna iniciativa (que el director apoye al maestro cuando hay un problema con un alumno, que otros maestros apoyen para realizar alguna festividad de la escuela, etc.)
9. Apoyo Externo. Cuando la respuesta se refirió a contar con el apoyo de personas que no trabajan en la escuela (aunque tengan alguna relación o se presenten ocasionalmente) cuando hay algún problema, alguna necesidad, o alguna iniciativa (representante sindical, inspector, padres de familia, autoridades educativas, colegas de otras escuelas, etc.)
10. Otros. Cuando la respuesta no se pudo clasificar en alguna de las 9 categorías anteriores.

Al mismo tiempo se identificó con una clave si se consideró que la respuesta se relacionaba con facilitar el trabajo (F), dificultar el trabajo (D), si es algo que hacen personas consideradas exitosas (E), o no exitosas (N). Y para cada respuesta la clave de la escuela donde trabajaba el maestro (A o B) y el número de control del maestro que respondió. A cada profesor se le asignó un número de acuerdo como fue entrevistado con el fin de llevar un control durante la investigación e identificar el orden en el que fueron entrevistados.

Con las categorías de la investigación ya establecidas, se continuó con la codificación. La codificación es una herramienta diseñada para facilitar el procesamiento de datos al reordenar la información dentro de cada categoría. Los códigos, que pueden verse como una sub-categoría de las 10 categorías dadas, permitieron agrupar las respuestas similares para agruparlas juntas y facilitar el análisis de la información. Toda la información fue capturada en la Tabla General que se presenta en la siguiente figura.

Figura 3. Fracción de la Tabla General para vaciado de respuestas de entrevista

Tabla General para vaciar respuestas de entrevista operativa

Proyecto: Investigación para el diseño de la nueva escuela

Investigador:

Fechas en que se recabó la información:

| Escuela (A o B) | No. De Maestro # de control | Recursos | | Espacios | | Tiempo | |
|--------------------|-----------------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | | Respuesta | Clave | Respuesta | Clave | Respuesta | Clave |
| | | Textual | F, D, E, N | Textual | F, D, E, N | Textual | F, D, E, N |

Una vez capturadas todas las repuestas en la Tabla General se siguió el proceso de análisis de la información recabada en las entrevistas. Para la realización de este análisis se determinaron los patrones comunes de respuesta de cada una de las escuelas y luego de ambas. Para determinar si una respuesta pertenecería a patrones comunes de respuesta, debía superar el 50% de menciones por parte de los profesores de la escuela. Son estos patrones comunes los que tienen la mayor probabilidad de ser efectos de la estructura tradicional de la escuela, más que variaciones generadas por una sola escuela en relación a su contexto específico y a las características individuales de sus maestros.

Una vez encontrados los patrones de respuesta se siguió con el análisis, siendo éstos el eje central de la investigación. Además se determinó que efecto tenía la respuesta, si facilitaba o dificultaba el trabajo y que acciones determinan el éxito o fracaso de una docente.

La entrevista operativa se aplicó en 2 instituciones educativas con metodologías y filosofías distintas con el propósito de responder la pregunta de investigación. Se puede concluir en base a la información recolectada y al análisis detallado que se realizó, que efectivamente la estructura organizacional afecta el trabajo de los educadores directamente.

A continuación se presenta el capítulo de resultados donde se podrá observar el comportamiento de las respuestas obtenidas durante la investigación.

Capítulo 4

Resultados

Actualmente la evolución de la educación preescolar ha experimentado varios cambios, principalmente desde su carácter obligatorio a partir del 2004 ha mostrado la importancia de este nivel debido a que diversos estudios señalan que la educación pre escolar marca una diferencia para los niños que se traduce en un mejor rendimiento escolar en la educación básica. Estas investigaciones demuestran que los déficit cognitivos y no cognitivos se obtienen antes de entrar al colegio y que si estos no son corregidos a tiempo, afectarán el proceso de aprendizaje y la productividad futura de las personas en el medio educativo donde se desenvuelvan.

La eficacia formativa de cualquier nivel educativo depende de varias situaciones, desde la organización interna del jardín de niños, las exigencias del sistema y las formas de trabajo. Estos factores determinan el éxito o fracaso de la escuela pero es sin duda alguna la estructuración organizacional de las prácticas educativas son determinantes, en estas influye directamente en el trabajo del maestro, así como en el programa, las concepciones que se tiene de los niños, las destrezas y habilidades con que cuenta el docente entre otras cosas para lograr alcanzar una meta u objetivo propuesto.

Los resultados obtenidos al término de la aplicación de los instrumentos se explicarán a continuación, primero se expondrán los resultados de cada escuela, y al final los resultados en conjunto de ambos centros educativos. Cabe mencionar que como primer paso se definieron los patrones comunes de respuesta; es decir, aquellas respuestas que fueron mencionadas en al menos el 50 % de los maestros participantes en la investigación.

Resultados Escuela A

Al analizar las respuestas obtenidas de la escuela A, se encontró que existen varios los patrones comunes de respuesta como: material, equipo tecnológico, edificio, salones, horario de clases, juntas mensuales, comunicación, la interrelación maestros-alumnos y maestros-maestros; capacitación, la falta de apoyo de los padres de familia y ausentismo. A continuación, en la tabla

2, se muestran los patrones comunes de respuesta de la Escuela A, especificando el porcentaje en que los maestros repitieron la misma respuesta.

Tabla 2

Patrones de respuesta de la escuela A

| Categoría | Patrón | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-----------------------|------------|------------|
| Recursos | Material | 5/6 | 83% |
| Recursos | Equipo Tecnológico | 4/6 | 67% |
| Espacios | Edificio | 5/6 | 83% |
| Espacios | Salones | 3/6 | 50% |
| Tiempo | Horario de clases | 4/6 | 67% |
| Tiempo | Juntas Mensuales | 4/6 | 67% |
| Relaciones | Comunicación | 3/6 | 50% |
| Interacción | Maestros-Alumnos | 4/6 | 67% |
| Interacción | Maestros-Maestros | 3/6 | 50% |
| Conocimiento | Capacitación | 5/6 | 83% |
| Apoyo Externo | Falta de Apoyo Padres | 3/6 | 50% |
| Otros | Ausentismo | 4/6 | 67% |

Material

Sobre este recurso, el 83% (5/6) de los maestros, hablaron de la importancia de los materiales. El 50% de los entrevistados comentaron que en el preescolar no cuentan con material suficiente para trabajar; refiriéndose tanto a material didáctico como a cartulinas, láminas, colores, crayolas, entre otros insumos para hacer sus propios materiales. Deben trabajar de forma que no necesiten apoyarse de materiales didácticos, lo que hace que las clases sean aburridas y tediosas. Además mencionaron que el poco material con el que cuentan es viejo, es decir no está actualizado y por lo general está en malas condiciones. Situación que les dificulta desempeñar su labor como docentes. Estas fueron algunas de las respuestas obtenidas de los maestros:

- Tenemos mucha escases de material didáctico, por ser una escuela pública; sin embargo, trato de hacer todo lo posible para que esta situación no afecte demasiado mi trabajo.
- Difícilmente tenemos material didáctico para cubrir los temas del los programas. Es un continuo estira y afloje con la directora para que nos autorice la compra de material, nunca hay dinero. Y eso que a los alumnos se les exige traer la lista de útiles completa para poder entrar a la escuela. Pero todo eso se usa en las actividades diarias.
- Estamos muy limitados con los materiales para nosotros, a diferencia de los niños a nosotros nos cuentan las hojas que usamos, las plumas que nos dan, etc. Es muy incómodo que nos limiten estos artículos tan necesarios.

El otro 50% de los entrevistados de esta escuela, señalaron, que les facilita su trabajo el que los niños traigan completo su material; puesto que a falta de materiales por parte de la escuela; con el material de los alumnos pueden apoyarse en sus clases. Algunas de las respuestas fueron:

- Me facilita mucho mi trabajo el que mis alumnos traigan completo el material que se les pidió en la lista de útiles.

Equipo Tecnológico

En cuanto al equipo tecnológico, el cual ha tomado tanta importancia en los últimos años, el 67% (4/6) de los docentes mencionaron que no tienen acceso a ninguna computadora u otro

equipo tecnológico que los apoye en sus actividades; tanto para trabajar con los niños como para uso de ellos para buscar información, crear materiales y otros propósitos.

El 100% de los entrevistados dijeron que la falta de este recurso les dificulta su trabajo; a pesar de que han hecho tantas campañas en pro a la adquisición de computadoras para las escuelas de bajos recursos. Este preescolar sigue atrasado tecnológicamente. Cabe señalar que esta escuela está ubicada en un sector social de clase media-alta, tiene cierto prestigio por sus buenas instalaciones; sin embargo, no cuentan aún con computadoras. Ejemplos de algunas respuestas fueron:

- No tenemos recursos tecnológicos disponibles para apoyarnos en las clases, salvo la clásica película, no tenemos más recursos que están apoyando mucho a la educación hoy en día.
- No tenemos acceso a computadoras para las clases. Ni siquiera nosotros como maestros tenemos acceso a una computadora para buscar información o crear materiales. Sería padre que nos dieran computadoras a nosotros también como a las escuelas de primaria o secundaria.

Edificio

El edificio de este instituto fue otro factor tomado en cuenta para los profesores el 83% (5/6) hablaron de éste. El 75% dijo que contaban con buenas instalaciones, lo que les permitía el realizar distintas actividades fuera del aula de clases; lo que motivaba a los estudiantes, facilitándoles su trabajo. El 15% restante, comentó que el inmueble estaba un poco descuidado, que le falta algo de mantenimiento; por lo que contaba con áreas peligrosas para los niños. En opinión de algunos maestros este factor les dificulta su trabajo.

Salones

El 67% (4/6) de los profesores hablaron sobre las dimensiones del salón de clases y como les llega a dificultar el tamaño de éste. El 100% comentó que el tamaño de los salones es reducido para la cantidad de niños que tienen. De hecho más de dos educadores hicieron referencia a que en ciclos educativos pasados, eran tantos los pequeños que no cabían en el salón.

Horario de Clases

Este punto fue tratado por el 67% (4/6) del profesorado de esta escuela. Sin embargo, todo lo que se comentó fue negativo. El 100% afirmó que el horario de clases es muy reducido y por tanto les dificulta su labor educativa. Haciendo referencia a que son muy pocas las horas de clases por día como a que hay muchas suspensiones de clases a lo largo del año.

Juntas Mensuales

El 67% (4/6) de los maestros mencionaron que la existencia de juntas mensuales es un factor positivo y por tanto les facilita su trabajo. Concretamente el 100% de los educadores afirmaron la utilidad de estas reuniones; sin embargo, se debe mencionar que el propósito fundamental de estas reuniones es el destinar tiempo para realizar actividades que ellos deben cumplir fuera del horario de clases, y no por el hecho que pueden tratar temas de interés o que puedan ayudar de cierta forma a desempeñar un mejor papel. Ejemplos de estas respuestas son:

- Las juntas mensuales nos sirven de apoyo para aclarar lo que se debe cubrir en el mes de trabajo. Además el tiempo restante lo podemos utilizar para aventajar trabajo y sobretodo llenar el papeleo.
- El viernes último de cada mes, tenemos una junta que nos ayuda a saber cómo está la situación en la escuela. Además tenemos tiempo de planear las actividades del mes, hacer material, y descansar de los alumnos por un día. Es muy relajante ese día.

Comunicación

El 50% (3/6) de los maestros hablaron de la importancia que exista una buena comunicación entre todos los compañeros de trabajo. El 75% de los maestros afirmaron que en esta escuela hay una buena comunicación y compañerismo, lo que facilita su trabajo pues se fomenta un clima organizacional favorable. El 15% de los maestros clasificó como factor de éxito profesional el que una persona sea empática y se lleve bien con sus colegas.

Interacción maestros-alumnos

Este aspecto fue también un patrón común de respuesta, el 67% (4/6) de los profesores opinaron que para desempeñar un buen trabajo dentro del aula, debe existir una interacción muy buena con los alumnos. El 50% de los maestros afirmaron que el hecho de llevar una buena

relación maestro-alumno facilita su trabajo, ya que pueden detectar de mejor manera las necesidades e inquietudes de sus alumnos y por lo tanto pueden resolver satisfactoriamente los problemas que se presentan.

Este aspecto va relacionado con el aspecto mencionado anteriormente, la comunicación. Es necesario que al igual que los maestros y directivos tengan un canal de comunicación propicio, lo exista con los alumnos. Es muy importante que exista un ambiente adecuado para que los alumnos se sientan cómodos en su escuela y por lo tanto que el trabajo de los maestros sea de calidad.

El 25% de los profesores dijeron que el que exista una buena relación entre un maestro y sus alumnos, es una característica de un docente exitoso; paralelamente el otro 25% opinó que el que se carezca de esta cualidad representa a un profesor no exitoso.

Interacción Maestros-Maestros

Este factor también va de la mano con el que exista compañerismo y buena comunicación. El 50% (3/6) de los educadores hablaron de la relación maestros-maestros. Un 75% de los maestros explicaron que el que exista una interacción positiva entre ellos, facilita su trabajo; esto es porque los motiva para que se sientan a gusto en su trabajo y por lo tanto den lo mejor de ellos.

La falta o mala interacción entre maestros es una característica de un profesor no exitoso, un 15% opinaron esto.

Capacitación

El 83% (5/6) de los profesores de esta escuela hablaron sobre el tema de la capacitación, le dieron distintos enfoques, pero estuvo presente este tema tan importante.

El 25% mencionó que el mantenerse capacitado es una parte esencial de su profesión; mientras más capacitado, más fácil es desempeñar su papel como educador. Un ejemplo de esta respuesta es:

- Toda mi vida como maestra he procurado capacitarme constantemente, por más sencillos que me parezcan, me gusta tomar todo tipo de cursos para estar mucho más preparada.

Otro 25% comentó que los cursos impartidos por la Secretaría de Educación Jalisco, no son interesantes o actualizados; lo que provoca que la carrera magisterial de los maestros sea tan pobre o escasa. Además reprocharon que los cursos de capacitación que se ofrecen en el jardín de niños son fuera del horario de trabajo; lo que provoca que los profesores no asistan y por consiguiente, no tengan la capacitación necesaria y por lo tanto se les dificulta su trabajo. Una prueba de esto es la siguiente respuesta dada por un docente:

- Siempre nos dan cursos de capacitación pero fuera del horario de trabajo, y no me es posible asistir porque tengo que ir por mis hijos a su escuela y dedicarme a ellos por las tardes.

25% de los entrevistados expresaron que los profesores que no se capacitan continuamente, son maestros no exitosos; mientras que el 25 % restante afirma que el capacitarse constantemente define a un profesor como exitoso.

Falta de apoyo de los padres de familia

Un tema abordado por los maestros fue la falta de apoyo por parte de los padres de familia, un 50% (3/6) hicieron alusión a este tema. El 100% de ellos comentaron que esta carencia de apoyo dificulta su labor, ya que la enseñanza y aprendizaje de un niño depende tanto de los maestros como de los padres de familia. Algunas de las respuestas mencionadas son:

- Desgraciadamente, la mayoría de los papás de mis alumnos trabajan; por lo mismo descuidan un poco a los niños y nos dejan todo el trabajo a nosotras.
- Es muy difícil el trato con los padres de familia, ya que éstos nos dejan todo el trabajo a nosotros y ellos no se responsabilizan por nada; solo nos regañan y nos acusan de todos los problemas que existen con los niños. Toda la responsabilidad nos la dejan a nosotros; aunque es de ambas partes la tarea de educar a los alumnos.
- No tienen interés por sus hijos, todo lo dejan en la escuela y no se dan cuenta de los defectos de los niños.

Ausentismo

La última respuesta común entre los maestros de esta escuela, fue el ausentismo un 67% (4/6) hablaron del tema. Un 15% se quejó de la tasa de ausentismo que hay entre los alumnos, diciendo que este problema se origina porque los padres de familia no le dan la importancia necesaria a la educación preescolar. Por lo que dejan de llevar a clases a los niños fácilmente.

Por otro lado, al igual que hay un alto nivel de ausentismo por parte de los alumnos; los profesores falta demasiado. El 75% de los maestros determinaron que un profesor no exitoso es aquel que falta continuamente a su trabajo. Re aprobaron esta situación, pero lamentablemente la ven como una situación cotidiana. Los maestros dieron estas respuestas:

- Falta mucho a su trabajo, no le pone empeño; casi siempre está de malas.
- Falta mucho a las clases, o pide muchos permisos para llegar tarde; es una falta de profesionalismo total.

Resumen Escuela A

Los factores delimitados como patrones comunes de respuesta y mencionados anteriormente son identificados por los profesores como aspectos que pueden facilitar o dificultar su trabajo o bien, como factores de éxito y de no éxito entre los docente.

Hay puntos muy importantes que afectan de forma negativa el desempeño de los maestros y que a través de los años no han sido solucionados. La estructuración organizacional de las escuelas debe tomar en cuenta muchos factores importantes que mientras no sean solucionados no se podrá mejorar la calidad en la educación del país.

A continuación se muestra la tabla 3 se presentan los resultados de la Escuela A. En esta tabla se muestra detalladamente los patrones comunes de respuesta, es decir, los porcentajes de cada patrón, y la clasificación de las respuestas de acuerdo a si los maestros consideraron la categoría como algo que facilita o dificulta su trabajo, algo presente en las personas con éxito o sin éxito en la institución.

Tabla 3

Integración de resultados de la escuela A

| Categoría | Patrones comunes de respuesta | Porcentaje | Facilita | Dificulta | Éxito | No éxito |
|---------------|-------------------------------|------------|----------|-----------|-------|----------|
| Recursos | Material | 83% | 50% | 50% | 0% | 0% |
| Recursos | Equipo Tecnológico | 67% | 0% | 100% | 0% | 0% |
| Espacios | Edificios | 83% | 75% | 15% | 0% | 0% |
| Espacios | Salones | 50% | 0% | 100% | 0% | 0% |
| Tiempo | Horario de Clases | 67% | 0% | 100% | 0% | 0% |
| Tiempo | Juntas Mensuales | 67% | 100% | 0% | 0% | 0% |
| Relaciones | Comunicación | 50% | 75% | 0% | 15% | 0% |
| Interacción | Maestros-Alumnos | 67% | 50% | 0% | 25% | 25% |
| Interacción | Maestros-Maestros | 50% | 75% | 0% | 0% | 15% |
| Conocimiento | Capacitación | 83% | 25% | 25% | 25% | 25% |
| Apoyo Externo | Falta de Apoyo Padres | 50% | 0% | 100% | 0% | 0% |
| Otros | Ausentismo | 67% | 0% | 15% | 0% | 75% |

Resultados Escuela B

Después de analizar las respuestas obtenidas de la escuela B, se detectaron varios patrones comunes de respuesta entre ellos podemos mencionar: material, edificio, dedicación, papeleo, falta de apoyo de padres de familia, ausentismo y toma de decisión centralizada. A continuación, en la tabla 4, se muestran los patrones comunes de respuesta de la Escuela B, especificando el porcentaje en que los maestros repitieron la misma respuesta.

Tabla 4

Patrones de respuesta de la escuela B

| Categoría | Patrón | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|-------------------------------|------------|------------|
| Recursos | Material | 5/6 | 83% |
| Espacios | Edificio | 4/6 | 67% |
| Tiempo | Dedicación | 5/6 | 83% |
| Conocimiento | Desempeño | 4/6 | 67% |
| Información | Papeleo | 3/6 | 50% |
| Apoyo Externo | Falta de Apoyo Padres | 4/6 | 67% |
| Otros | Ausentismo | 4/6 | 67% |
| Otros | Toma de Decisión Centralizada | 6/6 | 100% |

Material

El 83% (5/6) de los entrevistados hablaron sobre el aspecto de los materiales y el efecto que tiene en el desempeño de los maestros. Específicamente un 100% dijo que la falta de materiales les dificulta su trabajo; ya que siempre se necesita contar con material de apoyo para impartir las clases. Esto es para que los niños se sientan motivados y se entusiasmen al asistir a clases. Algunos ejemplos de estas respuestas son:

- Siempre tenemos escasos de materiales, o no son los adecuados.
- La escases de materiales.

Edificio

Un 67% (4/6) de los profesores platicaron del edificio en donde está ubicado el colegio. El 100% comentó que cuentan con unas instalaciones buenas, están un poco descuidadas; más sin embargo son propicias para desempeñar un buen trabajo, podemos salir del salón de clases y aprovechar cada espacio.

El contar con un edificio grande, es una oportunidad que los maestros de este preescolar deben aprovechar al máximo. Difícilmente en las escuelas, sin importar si son públicas o privadas, cuentan con espacios amplios; al contrario la tendencia es la reducción de los espacios. Por lo tanto, es bueno que los maestros de esta escuela aprovechen esta facilidad.

Dedicación

La dedicación al trabajo es otro factor que se tomó en cuenta al momento de entrevistar a los maestros, el 83% (5/6) tocaron el tema de la dedicación que se debe dar al trabajo. El 80% de los profesores afirman que el que un maestro dedique suficiente tiempo a su trabajo, a la preparación de sus clases, y a realizar sus programaciones; son características fundamentales de un profesor exitoso. Un ejemplo de estas respuestas son:

- Planea cada actividad con mucho tiempo de anticipación. Dedicar mucho tiempo a su trabajo, incluso sacrifica a su propia familia.
- Se dedica por completo a su trabajo.

Paralelamente el 20% mencionó que la baja dedicación al trabajo provoca una falta de éxito y profesionalismo en los maestros, situación que afecta a los alumnos directamente.

Papeleo

El 50% (3/6) de los profesores hablaron sobre el tema del papeleo que les pide la SEJ año con año. El 50% expresó su inconformidad del tener que llenar tanto papeleo, pues éste les dificulta el trabajo. Lejos de poder dedicarse de lleno a sus clases, a preparar los programas y organizar su tiempo; adicionalmente deben llenar formatos y oficios mensuales.

Contrastantemente un 25% opinó que el tener el papeleo a tiempo es una característica de un profesor exitoso. Mientras que el otro 25% dijo que la falta de cumplimiento con el llenado de formatos y oficios demuestra la falta de éxito en el docente.

Falta de apoyo de padres de familia

El 67% (4/6) de los profesores entrevistados hablaron de la falta de apoyo por parte de los padres de familia; el 100% de ellos dijeron que les dificulta mucho su trabajo; pues no se debe de responsabilizar a los maestros de la educación de los niños; la educación inicia por la casa. Además nunca están de acuerdo con los cambios en la escuela; aún cuando son para el mejoramiento de los alumnos.

Esta situación es alarmante, pues si no se cuenta con el apoyo de todos los partícipes en la educación de un niño; difícilmente se podrá mejorar la calidad de la educación en nuestro país. Algunas de las respuestas obtenidas por los profesores más comunes fueron:

- Hay mucha presión por parte de los padres y no aceptan cambios en los planes de estudios.
- No me apoyan los padres de familia, al contrario.
- Falta apoyo por parte de los padres.

Ausentismo

El 67% (4/6) educadores dieron su opinión sobre lo que el ausentismo puede ocasionar; todos los pensamientos expresados fueron negativos. El 75% dijo que el hecho de que los

alumnos falten constantemente, provoca un retraso en las actividades; el grupo está desigual pues no avanzan al mismo tiempo porque los temas los dan por vistos, aún si el grupo no está completo. Esto les afecta directamente a los maestros y se ve reflejado en los resultados de sus evaluaciones; ya que los niños obtienen bajas calificaciones y directamente creen que es culpa de los educadores.

Otro 15% dijo que los profesores no exitosos y sin vocación, faltan a al trabajo sin importarles lo que les pueda afectar a los niños.

Por otro lado el 75% respondió que los profesores no exitosos son aquellos que faltan continuamente a su trabajo.

Toma de decisión centralizada

Uno de los resultados obtenidos más preocupantes e incómodos para los maestros de esta escuela fue el hecho que la toma de decisiones está completamente centralizada en la dirección. El 100% (6/6) de los profesores trataron el tema. Concretamente el 100% dijo que esta situación les dificulta su trabajo, debido a que hay situaciones que ellos detectan como oportunidades de mejoramiento, pero no pueden actuar sin el previo consentimiento de la directora.

Resumen Escuela B

Los factores delimitados como patrones comunes de respuesta y mencionados anteriormente son identificados por los profesores como aspectos que pueden facilitar o dificultar su trabajo o bien, como factores de éxito y de no éxito entre los docente.

A continuación se muestra la tabla 4 se presentan los resultados de la Escuela B. En esta tabla se muestra detalladamente los patrones comunes de respuesta, es decir, los porcentajes de cada patrón, y la clasificación de las respuestas de acuerdo a si los maestros consideraron la categoría como algo que facilita o dificulta su trabajo, algo presente en las personas con éxito o sin éxito en la institución.

Tabla 5

Integración de resultados de la escuela B

| Categoría | Patrones comunes de respuesta | Porcentaje | Facilita | Dificulta | Éxito | No éxito |
|---------------|---------------------------------|------------|----------|-----------|-------|----------|
| Recursos | Material | 83% | 0% | 100% | 0% | 0% |
| Espacios | Edificios | 67% | 100% | 0% | 0% | 0% |
| Tiempo | Dedicación | 83% | 0% | 0% | 80% | 20% |
| Información | Papeleo | 50% | 0% | 50% | 25% | 25% |
| Apoyo Externo | Falta de Apoyo Padres | 67% | 0% | 100% | 0% | 0% |
| Otros | Ausentismo | 67% | 0% | 75% | 0% | 15% |
| Otros | Toma de Decisiones Centralizada | 100% | 0% | 100% | 0% | 0% |

Integración de resultados de las Escuelas A y B

En ambas escuelas se pudieron observar 3 patrones comunes de respuesta, la escases de materiales, la falta de apoyo por parte de los padres de familia y el ausentismo por parte de los alumnos y profesores.

En la tabla 6 se muestra la tabla de Integración de resultados de las escuelas A y B con la distribución de los porcentajes.

Tabla 6

Integración de resultados de las escuelas A y B

| Categoría | Patrón | Porcentaje escuela A | Porcentaje escuela B | Patrones comunes en ambas escuelas |
|---------------|-------------------|----------------------|----------------------|------------------------------------|
| Recursos | Material | 83% | 83% | Si |
| Apoyo Externo | Padres de Familia | 50% | 67% | Si |
| Otros | Ausentismo | 67% | 67% | Si |

La falta de materiales en las escuelas públicas es desgraciadamente una situación común, que dificulta el trabajo de los profesores. Se sabe que la distribución de los recursos económicos son limitados tanto en las escuelas públicas como privadas; pero representan un círculo vicioso que no permite la mejora de la calidad educativa. En primer lugar los maestros se tienen que limitar a dar clases con el mínimo apoyo didáctico, los alumnos encuentran las clases tediosas, por lo que se aburren y no ponen la atención necesaria; como consecuencia los alumnos obtienen bajos resultados en las evaluaciones. Los malos resultados en las evaluaciones son adjudicados a los profesores y éstos se sienten desmotivados y por lo tanto no tratan de superarse o de capacitarse, pues saben que no es responsabilidad de ellos el que no se les den los materiales necesarios.

En cuanto a la falta de apoyo por parte de los padres de familia, como parte de uno de los Principios Pedagógicos del PEP (2004) se halla la colaboración y el conocimiento mutuo entre la escuela y la familia favorece el desarrollo de los niños. De tal forma que desde dicho programa se plantea la necesidad e importancia de establecer ese compromiso mutuo que facilite y favorezca el objetivo, el desarrollo de competencias en los niños. La participación de los padres en el proceso de aprendizaje debe ser una labor conjunta, en la que ambos actores tienen un compromiso; que la familia conozca el sentido formativo y los propósitos que guían la labor docente en la educación preescolar. La escuela contará con la participación y apoyo para el mejoramiento del servicio educativo y el logro del propósito de una educación integral, comunicación, colaboración, organización y funcionamiento.

Por último el ausentismo, esta es una problemática seria y de la que no habla constantemente. Se estima que en México cerca del 30% de los maestros de educación básica no asisten a las escuelas de forma regular, aunque el problema es más grave en la zonas rurales, donde el índice llega hasta 50%, aseguró Martín Carnoy, miembro del Consejo Técnico del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) e investigador de la Universidad de Stanford.

Sin duda alguna existen una gran cantidad de problemas dentro del sistema educativo, los procesos de reforma han venido a cambiar las metodologías y técnicas, pero desafortunadamente

todo se plantea sin conocer las necesidades reales de la población estudiantil, de las comunidades y menos aún las de los profesores quienes son pieza clave en los procesos formativos de los educandos.

La formación del profesorado no es tarea fácil y menos aún en un país en donde el sistema ha olvidado que es pieza clave la profesionalización de sus educadores, quienes en primera instancia deben satisfacer necesidades básicas que todo profesionista de manera natural demanda:

- Dignificación de su carrera, entendida como una de las más importantes en la vida nacional.
- Reconocimiento, respeto social a su labor, valoración y estimulación.
- Replanteamiento de los estilos didácticos a través de formación constante y actualización profesional en círculos de docentes.
- Seguimiento académico y curricular de la vida escolar en el nivel de secundarias, y una actualización en la realidad de los programas educativos tanto en contenido.
- Capitalizar la preparación profesional de quienes no son maestros de formación y desarrollar sus competencias docentes.

Ante este panorama, es claro que, como afirma Sandoval (2001) se debe considerar al maestro como un factor decisivo de la reforma educativa (lo que) no puede hacerse al margen de sus condiciones concretas de trabajo y que favorezca que en la práctica, ser maestro de educación secundaria sea más que un problema, una de las esperanzas de la educación en México.

Capítulo 5

Discusión de Resultados

Discusión de los Resultados

Cambiar la educación supone un proceso de construcción social, tanto si la iniciativa del cambio viene de fuera como si ha surgido dentro de la institución escolar, lo importante es que el centro la haga suya y que la integre en los mecanismos de su estructura organizacional. Escudero (2006) menciona que la mejora de la educación no puede limitarse sólo a garantizar el acceso y la permanencia en los centros, sino que ha de consistir en la provisión de oportunidades efectivas para que todos y cada uno de los y las estudiantes logren los aprendizajes necesarios para estar en condiciones de elegir y proseguir trayectos posteriores de formación y desarrollo, sobre una base educativa sólida. Por ello, es relevante la pregunta: ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro?

Como se explicó en el capítulo anterior, se encontraron tres patrones comunes de respuesta en ambas escuelas, la falta de material didáctico; la carencia de apoyo por parte de los padres de familia y por último el ausentismo que existe en las escuelas.

Repetitivamente escuchamos el término de innovación educativa; la investigación y la innovación educativas constituyen quizá las alternativas de mayor consistencia para la sustentación de las tareas propias de un sistema educativo y de las transformaciones mediante las cuales, dicho sistema pretende alcanzar, de mejor manera, los objetivos que se ha propuesto. Sin embargo, después de realizar esta investigación, se detectó que aún no se cuenta con los recursos primarios para el logro de las metas.

Los materiales son un insumo de gran importancia para el desarrollo e impartición de las clases, sin éstos, difícilmente un profesor tendrá las herramientas necesarias para su desempeño. En ninguna de las dos escuelas cuentan con los materiales necesarios para trabajar; día a día se tienen que enfrentar a este gran obstáculo y adaptarse a lo que tienen. Cabe mencionar que en los últimos años la gran meta por alcanzar en todas las escuelas tanto públicas como privadas es la integración de computadoras con el fin de apoyar la educación en el país. La duda radica en

cómo se alcanzará esa meta si actualmente las escuelas públicas no cuentan ni con el material mínimo para trabajar.

La falta de material, ocasiona que las clases sean aburridas y tediosas para los alumnos; haciendo que éstos no pongan la atención necesaria y por lo mismo, el aprendizaje no es el óptimo. Así mismo, cuando los estudiantes responden a sus evaluaciones mensuales, obviamente los resultados no son los esperados, las calificaciones son bajas y los culpables resultan ser los educadores.

No se puede exigir a los profesores que los alumnos obtengan calificaciones satisfactorias o incluso altas, si a ellos no se les proporcionan las herramientas necesarias para que las clases resulten innovadoras y por ende los estudiantes se sientan motivados y con ganas de aprender. Se conoce que hay escases de recursos en nuestro país, que las escuelas cuentan con un presupuesto mínimo para funcionar; sin embargo, al existir propuestas que incluyan innovaciones tecnológicas, como el uso de la computadora, saltan a la mente algunas interrogantes importantes, ¿Existe una falta de conocimiento por parte de las autoridades educativas sobre la situación actual en las escuelas? ¿Las reformas educativas que se proponen implementar son realmente evaluadas para establecer si son posibles?

Otro aspecto que resaltó en ambas escuelas es la falta de apoyo por parte de los padres de familia. A lo largo de esta investigación se ha comentado que los resultados de la educación están relacionados directamente con la participación de todos los personajes involucrados en la educación de un niño. Los personajes son: maestros, directores, el gobierno, la comunidad, la sociedad y los padres de familia, entre otros.

Para lograr una educación de calidad, es fundamental fortalecer el rol de los padres de familia como formadores y participantes activos del proceso de formación de sus hijos. Las instituciones educativas se deben convertir en el espacio natural donde los padres o personas responsables de los niños y jóvenes, además de confiar la educación y formación integral de éstos, establezcan una relación de corresponsabilidad en la formación y construcción de valores con directivos, docentes, con otros padres de familia y en general, con toda la comunidad

educativa en beneficio de los niños. Si los padres o responsables de los menores se integran activamente a la dinámica de las instituciones educativas, seguramente podrán establecer objetivos claros en su papel de formadores.

La continua participación de los padres en la educación formal de sus hijos se ve, en la actualidad, como la base de los esfuerzos por reformar el sistema escolar. Los padres que conocen a los maestros de sus hijos, apagan el televisor y ayudan a sus hijos con sus tareas y les educan sobre lo correcto y lo incorrecto-aquellos padres, si hacen una diferencia (Clinton, 1994).

La educación sólo puede realizarse plenamente cuando la familia y la escuela trabajan juntas. La familia, como medio natural de desarrollo del hombre, y la escuela, como institución social encargada específicamente de educar deben cooperar en forma conjunta, a favor, siempre, de niños y jóvenes. Ahora bien, para lograr este objetivo es necesario que los centros funcionen eficazmente. Es necesario entonces conocer las características de una buena gestión en los centros educativos; entrando en un círculo vicioso; cómo se puede obligar a los padres de familia a involucrarse en la educación de sus hijos, cuando la misma institución no es capaz de satisfacer las carencias básicas en su organización estructural.

El último patrón común es el ausentismo que existe en las escuelas; este aspecto incluye tanto a profesores como a los alumnos. El ausentismo en nuestro país es un problema que afecta el rendimiento académico de los alumnos; la falta de control de este problema, así como la nula existencia de sanciones a las faltas injustificadas, son un factor clave que afecta nuestro sistema escolar.

La asistencia regular a la escuela es un factor importante en el desarrollo de un niño. Se sabe que una educación buena es extremadamente importante para un niño. Las investigaciones han probado que un niño que asiste a la escuela rutinariamente tiene más probabilidad de tener éxito en sus clases y en su vida adulta. Las mismas investigaciones han demostrado que niños que no asisten a la escuela tienen más probabilidad de abandonar los estudios, ser desempleados, depender en la ayuda pública, y participar en actividad criminal. El ausentismo escolar no solo afecta al niño sino la comunidad también.

El faltar a clases es una práctica común, sobretodo cuando se trata de alumnos pequeños; sin embargo, este fenómeno se ha fortalecido por la carencia de reglamentos y normas que regulen esta situación. Deben existir políticas firmes, los colegios que invierten tiempo y esfuerzo para resolver este tipo de problemas son los que hacen mayores progresos. Mientras que las inasistencias deberán ser seguidas por una llamada telefónica o un justificante médico.

El aprendizaje en la escuela se construye día a día. Un estudiante no aprenderá si no está en clase para escuchar y asimilar lo que dice el docente. En algunas clases el alumno aprende un paso o proceso y al otro día es agregado otro paso. Si el alumno pierde el primer paso (por faltar a clases) entonces estará perdido y no podrá comprender el segundo paso. Este hecho ocasiona en el alumno frustraciones y obviamente el aprendizaje será más difícil porque éste perdió mucho tiempo de instrucción; por otra parte, los profesores son señalados como los responsables del bajo rendimiento escolar; cuando de ellos no depende establecer o crear los reglamentos pertinentes.

Aunado a esta situación los maestros a su vez incumplen constantemente con su trabajo, pues faltan continuamente. Convertirse en un profesional, no consiste en actuar o desempeñar un trabajo en base a los estudios adquiridos, significa comprometerse en un área de conocimiento específica y dar lo mejor de sí día a día. Schön (1998, p. 15) menciona que los profesionales pretenden contribuir al bienestar social anteponiendo las necesidades de sus clientes a las propias y manteniéndose responsables ante las normas de la competencia y la moralidad. Nos dirigimos a los profesionales para la definición y la solución de nuestros problemas, y a través de ellos luchamos por conseguir el progreso social.

En las escuelas A y B continuamente los profesores entrevistados cuestionaron el papel y desempeño de sus colegas en los centros educativos. Esta situación se debió a los recursos con los que cuentan para realizar su trabajo. En la actualidad vivimos en una época en donde existe una importante escases de recursos y desgraciadamente esta problemática se ve reflejada en el actuar de los maestros. Sin embargo, en las entrevistas, varios docentes afirmaron que un buen profesionalista no depende del material con el que cuenta, sino de la creatividad que utilicen para

captar la atención de los alumnos. Es a partir de aquí, que la experiencia, del profesor tiene la más amplia variedad de oportunidades de aprendizaje, y por ende, de mejora.

Un buen profesionalista debe ir más allá, no debe conformarse con las herramientas que tiene. Específicamente, en ambas escuelas no cuentan con equipo tecnológico para impartir o apoyarse en sus clases; pero este no fue pretexto o limitante para que en ambos preescolares existan profesores, que son considerados, como profesionalistas exitosos. Las razones más populares fueron que son personas creativas que buscan captar la atención de sus alumnos con el fin de proporcionar una educación de calidad.

Otro punto importante a considerar es que un buen profesionalista debe capacitarse continuamente. Morduchowicz (2002, p. 8) expuso que las carreras magisteriales suelen señalar que el sistema educativo no alienta a los mejores docentes a su continuo perfeccionamiento y superación; los ingresantes tienen el mismo trabajo y carga laboral que docentes con treinta años de experiencia; sólo permite que el docente ascienda a otros puestos que lo alejan del aula. Desgraciadamente, a lo largo de las entrevistas un común denominador que se detectó fue la falta de capacitación de los educadores; puesto que éstos consideran poco atractivos los cursos de capacitación impartidos por la SEJ y porque los centros educativos no proporcionan este tipo de herramientas. También, esta situación se debe a que muchos de los profesores trabajan doble turno, lo que les impide darse tiempo para continuar con su preparación.

En la práctica docente pueden observarse un sin número de estilos de ser profesor, sin embargo, aquí juegan papeles trascendentes la experiencia los cambios hechos a la práctica y el desarrollo de habilidades académicas como de gestión del aula.

Entender cómo la educación no sólo se reduce a conocimientos, sino a habilidades y valores, ha constituido un enorme reto en las últimas generaciones de docentes, quienes en la actualidad se encuentran cambiando esquemas arraigados de cómo concebir la docencia. Ahora, la racionalidad técnica bajo la que podría ser entendida la profesión docente, tiene cada vez más un margen de acción más reducido, tendiente (según la formación del profesor que se hable) a desaparecer.

Esta variante que implica la formación previa del maestro descansa en las reformas aplicadas en México a la educación, luego de que en las escuelas formadoras de maestros, la carrera de Licenciado en Educación Primaria en las escuelas normales (por citar un ejemplo), manifestó sus principales y profundos cambios en el Plan de estudios 1997, que suplantó al Plan 1984.

Otro aspecto que se repitió constantemente en las entrevistas fue el término vocación. La palabra vocación proviene del latín: *vocāre*; que significa acción de llamar (Diccionario de la Real Academia Español, 2001) por lo que lo que se puede definir como una forma de expresar nuestra personalidad frente al mundo del trabajo, del estudio, y todos los ámbitos, que se manifiesta como disposición "natural" al realizar ciertas actividades y a preferir determinados ambientes y contextos de actividad. Sin embargo, la vocación no es algo innato. No se debe confundir el término profesión con vocación pues la profesión es la antítesis de una profesión porque está basada en las actividades de costumbre modificadas por el ensayo y error de la práctica individual (Schön, 1998, p. 32).

Esta vocación a la que se refirieron los entrevistados, tenía que ver con el amor y dedicación que los maestros ponen a su trabajo. En repetidas ocasiones se evaluó como profesor exitoso, aquel que dedicaba su vida a sus alumnos y a buscar su bienestar. Así mismo, consideraron que a los docentes con vocación se les facilita su trabajo, pues ninguna situación organizacional interfiere con el logro de sus objetivos profesionales. Es importante poseer o adoptar una serie de valores como amor al trabajo, disciplina, perseverancia, respeto y responsabilidad para realizar cada cosa con un sello de calidad y la educación no es la excepción.

Una manera de mejorar en el trabajo es implementando en la personalidad aquellas virtudes que ayuden a realizar el trabajo de la mejor manera posible con: orden, vivacidad, respeto, gratitud y fortaleza. Los profesores deben incluir estas características a su perfil profesional, pues son demasiados los obstáculos organizacionales que tienen, pero a fin de cuentas, son los educadores quienes están al frente del grupo. Continuamente los profesores expresaban apatía y falta de amor de sus colegas hacia su papel dentro de la educación. El

docente tiene la oportunidad de reconocer sus éxitos y lo que los motiva, y sus fracasos y las causas que los provocaron, para afirmar lo que hace bien y corregir lo que hace mal, lo mismo que le ofrece su entorno para actuar en consecuencia con ello. Con relación a esta idea, a través de la reflexión, se llega a ser conscientes de la propia vida y a descubrir el sentido positivo y negativo de la realidad que se tiene enfrente. Se puede valorar así y, al desarrollar el criterio objetivo y el pensamiento crítico, la persona adquiere la capacidad de sopesar por sí misma las cosas, los actos y las situaciones aplicando sus propios recursos, no solo para criticar las acciones presentes o pasadas, sino para proyectarlas hacia el futuro.

La estructura organizacional de toda escuela afecta directamente el trabajo de los docentes; además el papel y desempeño de los profesores ha ido disminuyendo por las razones antes mencionadas; sin embargo, otros aspectos a tomar en cuenta sobre lo que se detectó en estas escuelas al aplicar las entrevistas son:

Cultura Organizacional

Todo organización con fines lucrativos o sin éstos, están conformados por personas; por lo tanto se necesita contar con un ambiente y cultura de trabajo propicia. Se detectó que la mayoría de los entrevistados están conscientes que trabajar en una institución con mucho potencial; sin embargo se percibe incertidumbre en cómo aprovechar dicho potencial. Sin embargo, se encontró que en ambas escuelas existe un canal de comunicación abierto y positivo entre todos los integrantes, logrando que la información esencial fluya en sentido vertical y horizontal de acuerdo al organigrama de los centros educativos.

La comunicación que exista entre los miembros de una organización y entre los equipos de trabajo de la misma, jugará un papel primordial en la consecución de las metas y objetivos planteados por la institución. Sería el engrane que pudiera facilitar el mejoramiento organizacional. Lo que Senge (2005) expresa a partir de las disciplinas de “visión compartida” y “trabajo en equipo”. No obstante, tampoco debe descuidarse el hecho de que para que un individuo logre una comunicación efectiva, debe primeramente analizar sus propios estilos de comunicarse, lo cual logrará a través de una reflexión de su actuar cotidiano, lo que Schön (1998) denominaría como “reflexión desde la acción”.

Senge (2005), por otra parte, aborda la importancia que tiene el conocimiento de lo que acontece dentro del entorno organizacional para favorecer a los miembros que la conforman, así como a la organización misma. Señala que las organizaciones que persiguen la excelencia y desean convertirse en “organizaciones inteligentes”, deben estar preparadas, no sólo manteniendo aquellas cosas que funcionan, sino también aprendiendo de sus errores. Lo cual les permitirá estar en todo momento en la posibilidad de aprender (Knowles, Holton y Sawnsón, 2001). Sin embargo, el aprendizaje significativo ha de ser planeado, detectando necesidades de aprendizaje y estratégicamente estructurado. (Knowles, Holton y Sawnsón, 2001).

Mintzberg, et. al (1997) y Senge (2005) coinciden en mencionar a la visión como una clave para el éxito de las organizaciones, ya que sin tener claro los objetivos que se desean y que la comunidad se encuentre involucrada en ello, no importa las acciones que se realicen si no están encaminadas hacia el mismo objetivo, se debe tener claro a donde se quiere llegar y las acciones necesarias para ello. Todos los maestros deben conocer los objetivos de las escuelas, así como las metas personales a alcanzar.

La parte administrativa dentro de una institución educativa y el papel de los directivos

La parte administrativa en una institución educativa es tan importante y está directamente relacionada con los resultados educativos de la escuela; al mismo tiempo se reconoce que cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz (Pérez, 2004). Si

confrontamos esta idea de Pérez (2004) con la realidad, podríamos considerar que los directivos carecen de formación administrativa.

La ausencia de un programa de formación administrativa para los directivos escolares ha producido una serie de disfunciones en el sistema educativo, y no únicamente sobre el manejo de los recursos financieros, sino de los recursos en general con que una institución cuenta. Existen muchos casos en los que los directores tienen formación normalista, y accedieron al puesto por su antigüedad. Sobre esto varios autores afirman que es posible capacitarse para cumplir con el perfil. Boyett y Boyett (2006) dicen la formación puede el comportamiento en áreas específicas. Álvarez (2003), en su artículo “La dirección escolar en el contexto europeo” menciona que como consecuencia y las nuevas necesidades del sistema están surgiendo un nuevo estilo de dirección y una de las tendencias es el Liderazgo Transformacional de Bass, pues se centra básicamente en el desarrollo y crecimiento profesional de los docentes, creando condiciones que provocan el cambio en la forma de trabajar a través del carisma, la estimulación intelectual, la creación de itinerarios formativos en el centro, la inspiración y la tolerancia psicológica al estrés (Álvarez, 2003).

Murillo (2006) menciona que este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común.

Por tanto, se propone un liderazgo distribuido, Cayulef (2006) lo define citando a Harris y Chapman (2002) como un tipo de liderazgo que implica a todos los miembros de la comunidad escolar para poner en movimiento las habilidades de cada uno para el logro de objetivos comunes, de esta manera el liderazgo se expresa horizontalmente, en todos los niveles de la escuela.

Las reformas escolares y el cambio educativo han sido tratados desde muchos aspectos muy diferentes por la historia de la educación en los últimos años. Hoy en día parece haber un acuerdo muy generalizado sobre el fracaso de las reformas escolares puestas en marcha por las

administraciones educativas y sobre la dificultad de conseguir que las instituciones escolares hagan suyos proyectos de innovación o mejora educativa. (Martín, 2002, p.1) Irónicamente los maestros involucrados en la investigación hablaron de la importancia que tenía para ellos el contar con una buena comunicación con sus directivos, más sin embargo acusaron la existencia de una toma de decisiones centralizada; lo que criticaron constantemente, pues para ellos, los directores no están en contacto directo con los alumnos, por lo que desconocen las necesidades reales y las soluciones. Siendo ésta la causa del porqué las mejoras educativas no progresan. Pareciera que las investigaciones han estado más preocupadas por encontrar por qué no funciona la escuela que por identificar aquellos elementos que hacen posible su buen funcionamiento (Zorrilla, 2003, citada por Carvallo, 2005, p. 81).

En conclusión, es necesario descentralizar el liderazgo que existe en una escuela, y compartir las responsabilidades con todo el equipo que forma parte de ella y así establecer la pauta para una organización inteligente, de la cual Senge (2005) habla en su texto y define que uno de los elementos más importantes para la organización es que exista una visión compartida.

En el caso de México el programa vigente de la administración federal que promueve la transformación escolar y que se fundamenta de manera explícita en las corrientes de la mejora, de la eficacia y de la mejora de la eficacia escolar, es un ejemplo claro de las demandas que se hacen al director para guiar procesos de transformación (Zorrilla M. y Pérez G., 2006, p. 119)

El papel del profesor en las escuelas

Una buena educación debiera dejar la convicción de que la vida es para algo, oportunidad más que destino, tarea más que azar. La buena educación se propone que cada alumno constituya en su interior un estado de alma profunda, se convierta en sujeto consciente capaz de orientarse al correr los años en la búsqueda del sentido de las cosas y del sentido de la vida (Latapí, 2002, p. 43). Los maestros eficaces son así con todos los alumnos de todos los niveles de desempeño sin importar el grado de heterogeneidad de la clase. Si el maestro es ineficiente, sus alumnos lograrán avances académicos inadecuados sin importar su homogeneidad o heterogeneidad previa (Wright S. P., Horn, S.P. y Sanders, W.L. 1997 citado por Carvallo, 2002, p. 98)

El control de alumnos parece ser un aspecto que los maestros consideran esencial para ser “buenos” maestros, y está vinculada al conocimiento de la materia: la preparación de la clase es importantísima, no puedes llegar a improvisar porque los alumnos te ven la cara e inmediatamente se dan cuenta que eres un maestro chafa y se desordenan... en la preparación debes contemplar actividades para los alumnos porque el trabajo es necesario para que haya disciplina (Sandoval, 2001, p.11)

La administración del cambio

Permitir la renovación frecuente de conocimientos y habilidades a modo de que la gente se adapte a los cambios rápidos en las circunstancias económicas, sociales y culturales a lo largo de su vida. Después de todo, el futuro encierra la perspectiva de que no sólo se cambien los requisitos laborales sino que también desempeñemos ocupaciones múltiples en el curso de nuestra vida y cambie el balance entre el trabajo y el ocio. Y, por otro lado, asegurar que la mayor cantidad posible de personas participen en la adquisición y el uso de conocimientos y habilidades (Campos, 1999 p. 158-159)

La resolución de problemas; pensamientos críticos; comunicación; valores democráticos; entendimiento de los procesos políticos; autopercepción; y confianza en uno mismo. (Campos, 1999 p. 158)

Una vez analizados todos los factores antes mencionados, la forma de cambiar el impacto de la estructura organizacional de las escuelas en el papel de profesor y siguiendo la tendencia de Trahtemberg (2002), las características de los cambios necesarios que se proponen son:

Aulas:

Ambientes de estudio centralizados en el estudiante donde puedan acceder según su propio interés y motivación, grupos distribuidos de acuerdo a criterios de equidad e igualdad y en base a criterios psicopedagógicos. Aulas colaborativas e interactivas, integrando innovaciones tecnológicas a los planes educativos. Planeación flexible para que las actividades puedan acoplarse a los tiempos y ritmos de los estudiantes, que tengan variantes dependiendo del nivel

intelectual de cada alumno. Con esto se reduciría el absentismo y abandono escolar. Railsback y Robledo Montecel *et al.* (2004; Citados por González, 2006) mencionan al respecto, que la escuela, su cultura, su estructura y las dinámicas académicas desarrolladas contribuyen a ello. Si bien los colegios pueden hacer poco en lo que respecta a las circunstancias socio-económicas y características de los alumnos que recibe, sí tiene la obligación de proporcionar ambientes educativos efectivos y ricos para todos.

Maestros reflexivos y amantes de su profesión:

Nuevo profesorado que sea capaz de adaptarse a los intereses e inquietudes de los alumnos. Dueñas (2007) comenta que el educador debe formar a sus educandos en el entusiasmo, entendido como la sensación de plenitud espiritual resultado de perfeccionar cada uno de los encuentros que rodean su vida. Esta labor se inicia en el momento en que el educador es capaz de ver en su alumno a una persona, a ese otro del que necesita para ser feliz. Es por eso que todo educador debe ayudar a sus alumnos a ese descubrimiento del otro, a estar conscientes de que necesitamos ser escuchados, mostrando nuestro interior a través de nuestras actitudes, acciones y palabras.

Con esta nueva visión existe un mayor desafío para éste, pues tienen como función acompañar al alumno en su proceso de descubrimiento de una verdad que va más allá de lo que se les pueda enseñar. Se trata de ayudar al otro a que descubra dónde hay una verdad, pero con respeto y dejando que el otro decida si esta verdad la asume o no en su vida. Los maestros deben manejar una estrategia dentro del salón de clases en la que se crea un ambiente de aprendizaje deseado.

Biddle, Good y Goodson (2000, p. 115) mencionan que ciertamente convertirse en profesor exige negociar un rol como docente con los estudiantes; el profesor tiene que encontrar el lugar entre los alumnos y entre sus colegas.

Torres (1999) deja en claro que aunque el profesor no es el único agente de cambio y mucho menos el que diseña el curriculum, sí le corresponde un papel importante en traducir a la práctica concreta cualquier directriz o selección previa de contenidos. Una significativa línea de

investigación ha resaltado el papel activo que los docentes tienen en la aplicación de ideas propuestas de cualquier tipo, así como en la acomodación de los currícula a las condiciones de la realidad de sus aulas.

El Programa de Educación Preescolar (2004) menciona que las educadoras desempeñan un papel fundamental para promover la igualdad de oportunidades de acceso al dominio de los códigos culturales y de desarrollo de competencias que permitan a los niños y las niñas del país una participación plena en la vida social. El hecho de compartir determinados principios, asumirlos en el actuar pedagógico y comprometerse con ellos, favorece mejores condiciones para el intercambio de información y coordinación entre los maestros y fortalece las formas de trabajo concertadas que den origen a un verdadero trabajo de gestión escolar.

Alta capacitación de los maestros:

Una gran problemática que se han detectado en la escuelas públicas del país, es la falta de apoyo y capacitación a los maestros. Esto hace que la calidad educativa no mejore, al contrario. A pesar de las muchas reformas educativas que se han creado y aplicado, no se ha logrado un cambio significativo. Se debe recordar que los maestros son los protagonistas de la transformación educativa en México. Así mismo, existen muchos institutos privados donde no han respondido a las nuevas demandas y retos de los cambios que se necesitan en cuanto a la capacitación; pues para ellos no es prioridad mejorar la calidad educativa por medio de la mejora en su profesorado, sino convertirse en un negocio más rentable.

La investigación educativa ha arrojado muchos resultados en este sentido; por un lado se habla de las actitudes del profesor dentro del aula, que es algo que pesa cuando se quiere mejorar la calidad educativa, al igual que los requerimientos materiales, financieros y técnicos como pueden ser un pizarrón, buenas bancas, una buena iluminación. Todos esos factores combinados son muy importantes para una mejora en la calidad.

Por consecuencia en muchas escuelas siguen haciendo prácticas obsoletas, puesto que no existen planes de capacitación. Van incorporando los nuevos planes educativos dados por la Secretaria de Educación Pública y los maestros los aplican como pueden. Además difícilmente

cuentan con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones de forma correcta. Tal como lo mencionan los autores Biddle, Good y Goodson (2000, p.247) en su libro, los profesores necesitarán nuevas habilidades y estrategias pedagógicas.

Cabe destacar que el aprendizaje en el adulto es distinto al del niño. Para este tema es importante diferenciar dos conceptos que aunque se utilizan con frecuencia, son términos con significados distintos; y sobretodo cuando el contexto son los adultos. Cuando pensamos en educación y aprendizaje tenemos que diferenciar entre aprendizaje e instrucción. El aprendizaje de adultos hace referencia a las características naturales de éstos, planteadas por Malcom Knowls (2002, p. 63), quien hizo popular el concepto “Andragogía”:

- El adulto es auto-dirigido en su aprendizaje.
- El adulto cuenta con un importante recipiente de información gracias a la experiencia.
- El aprendizaje está dirigido hacia solución de problemas.
- La motivación de aprender es interna.

Se tiene la posibilidad de aprender de cada experiencia en la vida, pero, como decía John Dewey (Citado por Knowls, 2002, p. 101) no toda experiencia es aprendizaje. Hace falta que se haga algo con la experiencia para que pase a ser aprendizaje y no solamente memoria de un evento. Es necesario implementar el proceso de reflexión y reflexión crítica.

Es indispensable que el personal administrativo de las instituciones educativas, se preocupen por crear planes estratégicos de capacitación y desarrollo para su personal.

Nueva enseñanza y organización estructural:

Los avances en las investigaciones sobre el desarrollo y el aprendizaje infantil han concluido que muchas capacidades de los niños se desarrollan en edades tempranas; existe una perspectiva más optimista acerca de que los niños pueden aprender, siempre y cuando participen en experiencias educativas interesantes que representen retos a sus concepciones y capacidades. Wenger (2001, p. 125) menciona que el aprendizaje tiene que ver con el desarrollo de nuestras

prácticas y con nuestra capacidad de negociar significado. No es simplemente la adquisición de recuerdos, hábitos y capacidades, sino la formación de una identidad.

Un nuevo estilo de enseñanza que permita a cada alumno a desarrollar y obtener los logros acordes con su propio potencial, aprovechando las facilidades diferenciadoras de la tecnología. Se permite a la vez que cada alumno profundice los estudios en el campo que más le interese, distribuyendo y rotando a los alumnos en talleres por sus talentos, promoviendo la socialización y el fortalecimiento de valores. Además favorecer el desarrollo de competencias, promoviendo el manejo adecuado de la tecnología y comunicación. Cuidar y preservar el ambiente y salud: formando una conciencia, crítica, reflexiva y participativa. Integrar innovación educativa en los ámbitos: pedagógico, didáctico y organizacional. Planeación, sistemática y periódica, realizada por todos los docentes implicados en el proceso de enseñanza, fundamentada principalmente en sus observaciones, buscando coherencia e integración.

Evaluación institucional:

La evaluación institucional, es parte esencial de cualquier proceso administrativo como lo menciona Zavala (2004), lo que permite diagnosticar el estado en el que se encuentra una institución, siempre con la finalidad de una mejora educativa. Además de una evaluación de los aprendizajes, evaluar a los niños tal y como se señala en el PEP 2004, lo que permitirá constatar los aprendizajes de los alumnos y las alumnas sus logros y las dificultades que manifiestan para alcanzar las competencias señaladas en el conjunto de los campos formativos como uno de los criterios para diseñar actividades adecuadas a sus características, situación y necesidades de aprendizaje.

Por lo tanto debe de haber una evaluación inicial diagnóstica, una media y una final, reportar las competencias con mayor fortaleza y áreas de oportunidad.

Participación de padres de familia y tutores:

Como parte de uno de los Principios Pedagógicos del PEP (2004) se halla la colaboración y el conocimiento mutuo entre la escuela y la familia favorece el desarrollo de los niños. De tal forma que desde dicho programa se plantea la necesidad e importancia de establecer ese

compromiso mutuo que facilite y favorezca el objetivo, el desarrollo de competencias en los niños. La participación de los padres en el proceso de aprendizaje debe ser una labor conjunta, en la que ambos actores tienen un compromiso; que la familia conozca el sentido formativo y los propósitos que guían la labor docente en la educación preescolar. La escuela contará con la participación y apoyo para el mejoramiento del servicio educativo y el logro del propósito de una educación integral, comunicación, colaboración, organización y funcionamiento.

Teniendo una organización adecuada dentro del plantel educativo, el inmiscuir a los padres dentro del proceso educativo crearía una participación paterna en la escuela, tanto en las actividades de aprendizaje en casa, como la relación hogar-comunidad-escuela. (Fullan y Stiegelbauer, 2004).

Como conclusión, se debe concebir que la estructuración de las escuelas como organizaciones que aprenden constituye una estrategia importante de cambio de la era postmoderna, pero para que el aprendizaje organizativo ayude a la renovación de la escuela, se tiene que renovar el mismo concepto de aprendizaje de la organización de manera que se ajuste mejor a la realidad de las escuelas tanto públicas como privadas. (Hargreaves, 2003). Se debe considerar fundamentalmente que la educación se encuentra en evolución continua, partiendo de que el cambio es un proceso, no un hecho; y como todo proceso se debe adaptar a las circunstancias de su propio contexto.

Ante el cambio que se avecina en las escuelas se ve necesario emprender acciones innovadoras para poder empezar a implementar nuevas reformas, estrategias y métodos de trabajo, en los niveles de educación básica en México. Dichos cambios escolares implican ocuparse de proyectos de mejora en relación de todos sus miembros de la comunidad escolar como padres, profesores, alumnos, personal técnico y de servicio (Isaacs, 2004). Lo sustancial de esta parte, es atravesar el camino para iniciar el cambio educativo que mucho depende de lo que los maestros hacen y piensan: tan simple y tan complejo como eso Fullan y Stiegelbauer (2004).

La parte administrativa en una institución educativa es tan importante y está directamente relacionada con los resultados educativos de la escuela; al mismo tiempo se reconoce que cuando

se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia.

Por último, es interesante puntualizar que todo alrededor del desempeño docente se puede reflexionar, la vida diaria, el trabajo que desempeñan, la manera de comunicarse, moverse, sentir y pensar. Como lo menciona Schön (1998, p. 60), cuando emprendemos las actuaciones espontáneas e intuitivas de las acciones propias de la vida diaria, aparentamos ser entendidos de un modo especial. A menudo no podemos decir qué es lo que sabemos. Cuando tratamos de describirlo no sabemos qué decir, o hacemos descripciones que son obviamente inapropiadas. Nuestro conocimiento es de ordinario tácito, está implícito en nuestros patrones de acción y en nuestra sensación respecto a las cosas con las que estamos tratando. Parece correcto decir que nuestro conocimiento se da desde nuestra acción.

Pareciera que de palabras de Schön, otro de los elementos que caracteriza a la reflexión es que ésta no se puede comunicar, más bien solo se piensa y se lleva a cabo a través de las acciones, pareciera se le diera vida al reflexionar, a través del actuar. De un actuar que tienen como elemento el continuo cuestionamiento que va desde ¿cómo realizo mi práctica? hasta ¿qué necesito cambiar?

En relación con la tarea de los profesores, la reflexión como cualidad del pensamiento, contribuye a que su labor educativa se realice de manera tal que, lo que les permite enfrentar las diferentes situaciones que se presentan, mediante la búsqueda del principio de solución y de un procedimiento general que posibilite el análisis de sus propias actuaciones en el proceso docente educativo.

Validez Interna y Externa

Esta investigación tiene validez interna; ya que presenta los resultados obtenidos del análisis de ambas escuelas, refleja y explica la verdadera situación analizada. Todo el procedimiento se hizo bajo un riguroso control y se trabajó bajo las mismas condiciones. En este sentido, se trató de establecer una relación causal por la cual se muestra cómo ciertas condiciones conducen a otras condiciones; específicamente cómo la estructura organizacional afecta el trabajo de los docentes. Así mismo, el investigador está tratando de determinar si un suceso “x” condujo a otro suceso “y”. El grado de confianza no se puede medir exactamente, porque se desconoce si las respuestas obtenidas fueron verdaderas o contestaron así por el cumplir con la entrevista.

Por otra parte, los resultados del estudio no son generalizables a otras situaciones y poblaciones ya que este tipo de investigaciones no se pueden popularizar. Como se ha mencionado anteriormente, la problemática que se ha analizado en esta investigación, se ha detectado en diversos países de Latinoamérica, siendo este proyecto parte de una investigación llamada “Investigación para el diseño de la nueva escuela” que pretende realizar estudios iguales en escuelas públicas a nivel básico en diferentes países latinoamericanos, y diferentes regiones en esos países.

Alcances y Limitaciones

Los alcances de esta investigación pretenden identificar cómo influye la estructuración organizacional el trabajo diario del maestro; desde la percepción del afectado. Lo que sucede dentro del aula de clases sólo el profesor y los alumnos lo saben; proponer reformas educativas que traten de mejorar la calidad educativa, depende en gran parte del desempeño de los maestros. Por tanto, esta tesis trata de explicar lo qué está sucediendo en las escuelas. Cabe mencionar que se alcanzó el objetivo general de la investigación; ya que se determinaron los patrones comunes organizacionales que entorpecen el trabajo de los educadores.

Los problemas que se presentaron durante la realización de esta investigación, fue la escases de tiempo; ya que los directores de ambas escuelas solicitaron que las entrevistas fueran

aplicadas durante el horario de clases, situación que pudo impactar en la confianza de los resultados obtenidos, pues los maestros se sentían presionados de tiempo.

Otro obstáculo detectado, fue la desconfianza que sintieron los profesores al contestar las preguntas; a pesar de que se les explicó que la información era confidencial; muchos de ellos hicieron hincapié en que no se revelaran sus respuestas, situación que pudo afectar los resultados obtenidos.

Sugerencia para estudios futuros

Como se ha comentado en puntos anteriores, esta investigación podrá ser parte de un proyecto llamado “Investigación para el diseño de la nueva escuela” que pretende realizar estudios iguales en escuelas públicas a nivel básico en diferentes países latinoamericanos, y diferentes regiones en esos países. Sin embargo el tema de la educación tiene muchos aspectos aún desconocidos que se pueden investigar.

Si bien la estructura organizacional afecta directamente el trabajo del docente; se debe analizar qué papel juegan los alumnos, los padres de familia y el mismo gobierno; bajo este mismo enfoque. Existen demasiadas propuestas de mejora, pero los resultados no han sido satisfactorios. Para lograr un cambio significativo, se necesita la cooperación y apoyo de todos los participantes en el proceso de aprendizaje.

Por otro lado, para complementar esta investigación, sería necesario conocer qué es lo que está pasando en las escuelas privadas. Actualmente, la incorporación de instituciones educativas administradas por el sector privado ha ido en aumento, sin embargo, poco se conoce sobre la situación real y bajo las condiciones que laboran. Conocer este tipo de información podría servir de ayuda para aplicar las medidas positivas que distinguen el funcionamiento de una escuela privada de una pública.

Conclusiones

A lo largo de la investigación se detectaron diversos factores que intervienen directamente en el proceso de aprendizaje de los alumnos. Estos hallazgos no son los únicos

culpables de los problemas que existen en la educación; son algunos aspectos que afectan la labor del docente.

La escases de materiales, la falta de apoyo por parte de los padres de familia y el ausentismo, han propiciado que las reformas educativas que se han implementado no hayan funcionado como se esperaba. Proponer una innovación educativa o mejorar la calidad de la educación es un proceso difícil para, el cual es necesario satisfacer las necesidades básicas antes de continuar a una siguiente etapa.

Los tres patrones comunes de respuesta demuestran la falta de apoyo hacia el docente; sin olvidar que éste juega un papel muy importante y que debe comprometerse más en su trabajo. Silvia Schmelkes, en su libro *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas* señala que en educación básica, no se puede entender la calidad sin una activa participación de los padres de familia, que debe ser propiciada por la escuela como un todo y por cada uno de los maestros con los padres de sus alumnos (1995). Para ampliar la propuesta de la Doctora Schmelkes, es necesario profundizar más en cuanto al concepto de una comunidad de aprendizaje. La aportación de Elboj (2002) señala que la pedagogía sobre la cual se basan estas comunidades es la posibilidad de hacer un cambio social y disminuir las desigualdades que existen por medio de la educación. Para el autor, el aprendizaje debe promover el trabajo y la responsabilidad compartida de toda la sociedad para un bien común.

Uno de los retos actuales que enfrenta la educación preescolar es que la sociedad no trabaja de manera colaborativa estructurada en la formación de los niños. Schmelkes (1995) señala que actualmente se considera como “natural” que las escuelas se aislen de la comunidad en la que trabajan: no se fomentan las reuniones de padres de familia, el apoyo que se solicita de éstos es mayormente financiero, el personal de la escuela desconoce los problemas de la comunidad en general y del entorno familiar de los alumnos. Es decir, aún prevalece la idea de que la educación se adquiere en el jardín de niños sin tomar en cuenta todos los actores de la comunidad educativa: jardín, educadores, niños, familiares y sociedad en general.

En este sentido, una de las propuestas o alternativas que se pudiera plantear es mejorar la comunicación maestro-padre para fortalecer el compromiso y responsabilidad de ambos en el proceso de enseñanza del niño. Las juntas de inicio de ciclo escolar son un buen momento para calendarizar citas programadas periódicas (una a la semana, o a la quincena) en donde se le brinde al padre de familia el espacio y tiempo de manera personalizada para tratar asuntos sobre el desempeño y desarrollo integral de su hijo, así como para plantear situaciones de oportunidades si se presentan o implementar cambios en las dinámicas ya existentes. Esta propuesta impactaría tanto en el educador que pondrá más atención a cada niño tratándolo como un caso individual y propiciando un ambiente de confianza y compromiso para con la familia del niño. De igual manera, los padres de familia se sentirán tomados en cuenta de una manera personalizada y se comprometerán más con el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos. Si el caso amerita puede hacerse extensiva la invitación a maestros de clases complementarias (educación físicas, computación, idiomas, etc.), personal de apoyo (psicólogos, terapeutas de lenguaje, etc.) y/o directivos para que se integren a estas reuniones.

El involucrar a los padres de familia en el aula también se puede lograr invitándolos a participar dentro del salón de clases, tanto ellos como otros miembros de la comunidad podrían apoyar con la impartición de clases específicas. Por ejemplo, un padre de familia que se dedique a la carpintería puede dar una clase en cuanto a la educación artística, algún miembro perteneciente a algún cuerpo de ayuda a la comunidad (bomberos, ambulancia, policía, etc.) podría explicar a los niños la relevancia de su trabajo y el impacto que éste tiene en la comunidad.

Este tipo de ejercicios acerca a la comunidad a la escuela y permite encontrar aspectos de apoyo a la escuela que provendrán de la comunidad, aspectos que anteriormente se desconocían o desaprovechaban.

Otra de las áreas de oportunidad detectadas en el nivel de preescolar fue la falta y/o necesidad de desarrollar una visión compartida. Senge (2005) menciona que el éxito de cualquier organización (educativa o no), depende de la importancia de la visión compartida, en medida que todos los actores involucrados en la educación preescolar sigan el mismo propósito, logran

mejores resultados como conjunto. Esto es, en ocasiones los objetivos que persiguen los directivos son muy diferentes a los objetivos que se plantea un educador, lo cual genera una incongruencia en la manera de enseñar. Algunos de los problemas que actualmente enfrentan los educadores son los cambios que se están viviendo en la educación y al preguntarles cómo se sienten, mencionan que sienten que les falta mayor preparación para manejar los nuevos estilos y modelos educativos. Aunque esto no sucede en todas las instituciones educativas, se podría hablar de una mayoría que siente incertidumbre ante como adoptar las nuevas metodologías y lo que se espera de ellos como educadores en cuanto a desempeño.

La forma más eficiente para evaluar el clima organizacional es a través de encuestas escritas (cuestionarios). Para muchos autores, la validez de los cuestionarios mejora notablemente si al mismo tiempo que se evalúan los ítems del clima actual se pregunta también por el clima ideal. Esta es una constante que mantienen hoy muchos cuestionarios, lo que no sólo permite disminuir los sesgos en la medición sobre la situación actual, sino también establecer cuál sería el ideal de clima y centrar la intervención en aquellos aspectos que presentan mayores diferencias. (Cinco Días y Otros, 2000, pp. 192; citado por Martín 2001, pp. 217)

La gestión educativa, al aplicar un modelo de inserción de la comunidad en la escuela, puede promover la transformación de la sociedad, al integrar la formación de los ciudadanos en la vida de la comunidad. Con los conceptos revisados de la Visión compartida, la escuela puede estar en constante revisión de qué es lo que se espera de la escuela como entidad y sobretodo realizar la autoevaluación de sus funciones y su desempeño, todo siempre con miras a mejorar la calidad escolar.

Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de los procesos educativos, deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible y tener una visión compartida. En particular, los profesores que están frente al grupo, son los encargados de que estos planes propuestos se lleven a cabo, promoviendo en sus alumnos la reflexión crítica y una verdadera comprensión de los contenidos escolares. Sin embargo, la solución sí está en los docentes, en la medida en que éstos puedan modificar el sistema en el que se encuentran.

A lo largo de esta investigación se buscó responder a la pregunta: ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro? Estos efectos son negativos, ya que afectan directamente la labor del docente. Hargreaves (2003) menciona que dentro de los retos del futuro se encuentran la educación integrada pero especializada, homogeneizadora pero diversificada, local y global, autónoma pero sujeto a rendición de cuentas que busca cambio y continuidad; sin embargo, cómo es posible lograr esta renovación escolar cuando los maestros no cuentan con los materiales necesarios.

Siguiendo la tendencia de Trahtemberg (2002), se propone:

Ambientes Preparados:

Ambientes de estudio centralizados en el estudiante donde puedan acceder según su propio interés y motivación, grupos distribuidos de acuerdo a criterios de equidad e igualdad y en base a criterios psicopedagógicos. Planeación flexible para que las actividades puedan acoplarse a los tiempos y ritmos de los estudiantes, que tengan variantes dependiendo del nivel intelectual de cada alumno. Con esto se reduciría el absentismo y abandono escolar. Railsback y Robledo Montecel *et al.* (2004; Citados por González, 2006) mencionan al respecto, que la escuela, su cultura, su estructura y las dinámicas académicas desarrolladas contribuyen a ello. Si bien los colegios pueden hacer poco en lo que respecta a las circunstancias socio-económicas y características de los alumnos que recibe, sí tiene la obligación de proporcionar ambientes educativos efectivos y ricos para todos.

Profesorado con nueva Actitud

Nuevo profesorado que sea capaz de adaptarse a los intereses e inquietudes de los alumnos. Dueñas (2007) comenta lo siguiente:

El educador debe formar a sus educandos en el entusiasmo, entendido como la sensación de plenitud espiritual resultado de perfeccionar cada uno de los encuentros que rodean su vida. Esta labor se inicia en el momento en que el educador es capaz de ver en su alumno a una persona, a ese otro del que necesita para ser feliz. Es por eso que todo educador debe ayudar a sus alumnos a ese descubrimiento del otro, a estar conscientes de que necesitamos ser escuchados, mostrando nuestro interior a través de nuestras actitudes, acciones y palabras.

Con esta nueva visión existe un mayor desafío para éste, pues tienen como función acompañar al alumno en su proceso de descubrimiento de una verdad que va más allá de lo que se les pueda enseñar. Se trata de ayudar al otro a que descubra dónde hay una verdad, pero con respeto y dejando que el otro decida si esta verdad la asume o no en su vida. Los maestros deben manejar una estrategia dentro del salón de clases en la que se crea un ambiente de aprendizaje deseado.

Enseñanza y Organización

Un nuevo estilo de enseñanza que permita a cada alumno a desarrollar y obtener los logros acordes con su propio potencial, aprovechando las facilidades diferenciadoras de la tecnología. Se permite a la vez que cada alumno profundice los estudios en el campo que más le interese, distribuyendo y rotando a los alumnos en talleres por sus talentos, promoviendo la socialización y el fortalecimiento de valores. Además favorecer el desarrollo de competencias, promoviendo el manejo adecuado de la tecnología y comunicación. Cuidar y preservar el ambiente y salud: formando una conciencia, crítica, reflexiva y participativa. Integrar innovación educativa en los ámbitos: pedagógico, didáctico y organizacional. Planeación, sistemática y periódica, realizada por todos los docentes implicados en el proceso de enseñanza, fundamentada principalmente en sus observaciones, buscando coherencia e integración.

Evaluación

La evaluación institucional, que es parte esencial de cualquier proceso administrativo permite diagnosticar el estado en el que se encuentra una institución siempre con la finalidad de una mejora educativa. Además de una evaluación de los aprendizajes, evaluar a los niños tal y como se señala en el PEP 2004, lo que permitirá,

Constatar los aprendizajes de los alumnos y las alumnas sus logros y las dificultades que manifiestan para alcanzar las competencias señaladas en el conjunto de los campos formativos como uno de los criterios para diseñar actividades adecuadas a sus características, situación y necesidades de aprendizaje.

Por lo tanto debe de haber una evaluación inicial diagnóstica, una media y una final, reportar las competencias con mayor fortaleza y áreas de oportunidad.

Participación de Padres de Familia y Tutores

Como parte de uno de los Principios Pedagógicos del PEP (2004) se encuentra la colaboración y el conocimiento mutuo entre la escuela y la familia favorece el desarrollo de los niños. De tal forma que desde dicho programa se plantea la necesidad e importancia de establecer ese compromiso mutuo que facilite y favorezca el objetivo, el desarrollo de competencias en los niños. La participación de los padres en el proceso de aprendizaje debe ser una labor conjunta, en la que ambos actores tienen un compromiso; que la familia conozca el sentido formativo y los propósitos que guían la labor docente en la educación preescolar. La escuela contará con la participación y apoyo para el mejoramiento del servicio educativo y el logro del propósito de una educación integral, comunicación, colaboración, organización y funcionamiento.

De acuerdo con las propuestas presentadas en este capítulo, la gestión educativa, al aplicar un modelo de inserción de la comunidad en la escuela, puede promover la transformación de la sociedad, al integrar la formación de los ciudadanos en la vida de la comunidad. La escuela puede estar en constante revisión de qué es lo que se espera de la escuela como entidad y sobretodo realizar la autoevaluación de sus funciones y su desempeño, todo siempre con miras a mejorar la calidad escolar.

Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de los procesos educativos, deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible y tener una visión compartida. En particular, los profesores que están frente al grupo, son los encargados de que estos planes propuestos se lleven a cabo, promoviendo en sus alumnos la reflexión crítica y una verdadera comprensión de los contenidos escolares.

Referencias

- Álvarez, M. (2003). La dirección escolar en el contexto europeo. [Versión Electrónica] *Revista Organización y Gestión Educativa*. 5(2), 1-8.
- Biddle, B., Good, T., Goodson, I., (2000). *La enseñanza y los Profesores I: La profesión de enseñar*. Barcelona: Paidós.
- Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (2006). *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá: Norma.
- Campos, J. (1999). Educación en el siglo XXI. *Hacia un mundo sin educación formal*. México: Ed. Desarrollo/UANL/Edit. Limusa.mx México.
- Carvallo, M. (2005). Análisis de los resultados obtenidos en estudios de eficacia escolar en México, comparados con los de otros países. *Revista Iberoamericana sobre Calidad*. 3(2), 80 - 108
- Cayulef, C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. [Versión Electrónica] *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 144-148
- Del Valle, S. (2009, 29 de octubre). Es educación un Desastre. *Mural*. P.
- Diccionario de la Real Academia Español (2001).
- Dueñas, M. (2007). La verdadera misión del educador. [Versión Electrónica] *Revista CNEP*.
- Durán, D. (2004). La Reacción de los Profesores a las Evaluaciones Externas de los Establecimientos Escolares: La Proposición de un Modelo. [Versión Electrónica] *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*. 12(9), 1-22.
- Elboj, C., et. al. (2002). *Comunidades de aprendizaje. Transformar la educación*. Cap. 5. "Una escuela en la sociedad de la información para todas las personas". España: Graó España Imprimex.
- Flores Kastanis, E. (s.f.). *Investigación para el Diseño de la Nueva Escuela*. Proyecto de Tesis MAD. Monterrey. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Fullan, M., Stiegelbauer, S. (2004) *El Cambio Educativo: Guía de planeación para maestros*. México: Editorial Trillas.
- González González, M., Nieto Cano, J. y Portela Pruaño, A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid: Pearson Educación.

- González, M. (2006). Absentismo y abandono escolar: Una situación singular de la exclusión educativa. [Versión Electrónica] *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 4, (1), 1-15.
- Hargreaves, A. (2003) *Profesorado, cultura y posmodernidad*. Cambian los tiempos, cambia el profesorado. Madrid, España: Morata
- Knowles, M., Holton III, E. y Swanson, R. (2001). *Andragogía. El aprendizaje de los adultos*. México: Oxford University Press.
- Latapí, P. (2002). *Valores Calidad y Educación*. México: Santillana
- Martín, M. (2002). La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelos de supervisión para la transformación desarrollo y mejora de los centros. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*. 6 (1-2), 1-15.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B.; Voyer, J. (1997). *Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Pretince Hall.
- Morduchowicz, A. (2002). *Carreras, Incentivos y Estructuras Salariales Docentes. Programa de promoción de la reforma educativa en América latina y el Caribe*. Buenos Aires: PREAL.
- Murillo, J. (2006) Una Dirección Escolar para el Cambio: Del liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. [Versión Electrónica] *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 4,(4e), 11-24.
- Pérez, A. (2004). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Madrid.: Morata
- Sandoval, E. (2001) Ser maestro de secundaria en México: Condiciones de trabajo y reformas educativas. [Versión Electrónica] *Revista Iberoamericana de educación*. (25), 1-17
- Schmelkes, S. (1995) *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: SEP
- Schön, D. (1983). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. España: Paidós.
- Secretaría de Educación Pública. *Programa de Educación Preescolar 2004*. Recuperado en <http://www.reformapreescolar.sep.gob.mx/ACTUALIZACION/PROGRAMA/Programa2004PDF.PDF>
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2ª. Ed. Buenos Aires: Granica.

Trahtemberg, L. (2002). El impacto previsible de las nuevas tecnologías en la enseñanza y la organización escolar. *[Versión Electrónica] Revista Electrónica Iberoamericana de Educación*, (24).

Zorrilla, M; Pérez, G. (2006). Los Directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México. *[Versión Electrónica] Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio Educativo*. 4, (4e), 113-127.