



TECNOLOGICO DE MONTERREY

EGE

Escuela de Graduados en Educación

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**“Influencia de las Estructuras Organizacionales en el Desempeño del
Docente en la Escuela Pública”**

TESIS

Que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas
con Acentuación en Educación Básica**

Presenta:

Elva Lucila Madariaga Parra

Asesor Tutor:

Mtra. Guadalupe Rossana Siller Botti

Asesor Titular:

Dr. Eduardo Flores Kastanis

Chihuahua, Chihuahua, México.

Abril del 2011.



TECNOLÓGICO DE MONTERREY

EGE

Escuela de Graduados en Educación

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**“Influencia de las Estructuras Organizacionales en el Desempeño del
Docente en la Escuela Pública”**

Tesis que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en
Educación Básica**

Presenta:

Elva Lucila Madariaga Parra

Asesor Tutor:

Mtra. Guadalupe Rossana Siller Botti

Asesor Titular:

Dr. Eduardo Flores Kastanis

Chihuahua; Chihuahua. México.

Abril del 2011.

Dedicatoria

✓ Agradezco al Ser Supremo: Dios, que me permite estar aquí y poder tener la capacidad de forjarme metas y realizarlas, porque me brinda la sabiduría y la confianza de poder creer en mí misma y superar las adversidades que he enfrentado, saber que soy capaz de salir adelante, valorarme y especialmente en hacer que el estudiar fuera mi mejor terapia y a la vez un logro en mi vida profesional y personal.

✓ A mis hijos Diego y Alejandra por que entendieron, comprendieron y apoyaron que mi deseo de superación se hiciera realidad. Por cada momento que no estuve tan cerca y me necesitaban. Por la satisfacción que han expresado y sirva de ejemplo de superación, constancia y tenacidad. Gracias por todo. Los Amo hijos.

✓ A mi familia por el apoyo, aliento, paciencia y muestras de admiración manifestados por los objetivos que me propongo y puedo realizar.

✓ A Yuri & Richard que sin su gran ayuda moral y económica no hubiera sido posible.

✓ A quién sin pensarlo ni esperarlo, llegó a mi vida dándole un impulso y una mayor motivación a todo lo que realizo. Porque su apoyo, sus palabras, su compañía lograron darle un giro a mi vida. Gracias Iram.

✓ A mis compañeros, amigos de profesión por su apoyo moral, porque siempre hubo la frase de aliento.

✓ En especial a mi gran amigo y compañero Francisco Chávez que siempre estuvo dispuesto a brindarme su apoyo y colaboración incondicional.

✓ A todos los maestros, asesores, coordinadores, tutores, a todos y cada uno de los compañeros que conocí y tuve el honor de compartir y de ser apoyada en este trayecto profesional. A todas aquellas personas cercanas a mí, quienes de una forma u otra influyeron para que este sueño se hiciera realidad.

Mi agradecimiento infinito a tod@s.

Influencia de las Estructuras Organizacionales en el desempeño del Docente en la Escuela Pública.

Resumen

La presente investigación es parte del proyecto de investigación realizada durante el curso de Maestría en Administración de Instituciones Educativas. Los resultados aquí presentados reflejan la situación que prevalece en las escuelas donde se busca determinar cuáles son las influencias de las organizaciones educativas en el trabajo de los docentes, mediante una investigación de corte cualitativo a través de la entrevista semiestructurada.

Para llevar a cabo dicha investigación se seleccionaron dos escuelas con características similares de educación primaria de la Ciudad de Chihuahua. Se realizó mediante el método de casos múltiples para abordar cada entrevista. El uso de instrumentos similares permitió determinar los patrones comunes que prevalecen en ambas instituciones.

De los resultados obtenidos se puede apreciar la deficiencia que existe en las instituciones educativas entrevistadas y refleja la falta de una organización eficiente y objetiva que permita desarrollar una labor docente de calidad dentro de un clima adecuado que coadyuve en un mejor desempeño de cada uno de los que realizan su labor docente.

En este sentido la educación en todos sus contextos siempre es objeto de estudio y de propuestas innovadoras. Actualmente debido a los cambios y avances tecnológicos priva en la necesidad de establecer reformas que contribuyan a mejorar la calidad de la educación, su complejidad debido a la diversidad de actores involucrados hace que cada vez sea más complicado establecer una organización escolar eficiente.

Índice

Introducción.....	6
 Capítulo I. Definición del tema	
Contexto.....	9
Justificación.....	10
Pregunta de investigación	11
Objetivo de la Investigación	13
Beneficios Esperados.....	14
 Capítulo II. Revisión de la Literatura	
La nueva escuela.....	16
Estructura de las organizaciones educativas.....	18
El cambio educativo.....	21
El director en la estructura organizacional.....	23
Cultura del profesor.....	25
Formación docente.....	26
El trabajo colaborativo.....	28
Grupos colegiados.....	34
 Capítulo III. Metodología	
Metodología.....	38

Contexto y muestra.....	39
Instrumentos.....	41
Registros: respuestas y observaciones.....	44
Procesamiento de la información.....	45
Análisis de la información.....	47

Capítulo IV. Presentación de Resultados

Resultados.....	49
Patrones de respuesta comunes escuela A.....	49
Patrones de respuesta comunes escuela B.....	53
Patrones de respuesta comunes de la escuela A y de la escuela B.....	57

Capítulo V. Discusión de Resultados

Discusión de resultados.....	60
Validez interna y externa.....	66
Alcances y limitaciones.....	68
Recomendaciones para futuras investigaciones.....	68
Conclusiones.....	70
Referencias.....	73
Curriculum Vitae.....	77

Introducción

La elaboración del presente proyecto es parte de la investigación que se lleva a cabo en diversas escuelas del país para saber cuáles son los efectos de las estructuras organizacionales de educación básica en la labor docente en la Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en educación básica.

Sin duda, la organización escolar es fuente primordial en una institución educativa, cuya labor se ve facilitada o limitada dándole un sentido de análisis al presente proyecto en el cual se buscan alternativas para diseñar nuevos modelos de organización que permitan elevar la calidad educativa.

Las comunidades de práctica ofrecen sus conocimientos para un aprendizaje efectivo, pero si las bases de esta comunidad no cuenta con una organización eficiente, el aprendizaje no se lleva a cabo en la forma que se propone. Las escuelas deben contar con un líder que facilite, organice y gestione todos los recursos necesarios a fin de que se trabaje en un contexto óptimo.

Los diferentes paradigmas que cada docente maneja permea en sus relaciones con los compañeros de trabajo y si el propio director permite actitudes hostiles y de simulación del trabajo cotidiano la intención educativa se ve limitada. Es importante la labor gestora y conciliadora a través de ejemplos y prácticas que incentiven un gusto por trabajar bajo un ambiente favorable.

En este sentido la educación en todos sus contextos siempre es objeto de estudio y de propuestas innovadoras. Actualmente debido a los cambios y avances tecnológicos priva en la necesidad de establecer reformas que contribuyan a mejorar la calidad de la educación, su complejidad debido a la diversidad de actores involucrados hace que cada vez sea más complicado establecer una organización escolar eficiente

De este modo, se presenta esta investigación en la cual, cada apartado aborda un contenido específico y hace referencia a la situación actual de la educación que durante años poco ha cambiado y siguen llevándose a cabo las mismas prácticas tradicionalistas que resultan obsoletas debido a éstos cambios que la propia globalización exige.

En el capítulo uno se hace una *definición del problema*, justificando la pregunta de investigación, se plantean los objetivos de la misma así como los beneficios esperados al término de la presente.

En el segundo capítulo se realiza una *revisión de la literatura* abordada en el proceso de investigación del presente proyecto que documenta los temas expuestos de diversos autores.

En el capítulo tres, se expone la parte de la *metodología* empleada para obtener los datos que a través del método de casos múltiple donde se realiza la comparación de dos escuelas, se incluye la parte contextual de la muestra donde se especifican los indicadores de control de cada una de las entrevistas.

En cuanto a los instrumentos empleados, se incluye el fragmento de la entrevista operativa semiestructurada empleada para tal fin así como los registros de observación que permitieron incorporar los datos de acuerdo a las respuestas en la fase de procesamiento de la información agrupándola según la clasificación previamente establecida. Otra etapa en esta investigación y que de igual modo se incluye es el análisis de la información donde se identifican los patrones de respuesta.

El capítulo cuatro incluye la *presentación de resultados* de las escuelas así como la descripción de los patrones de respuesta por escuela. Denominada escuela A y escuela B mismos que reportan indicadores porcentuales de acuerdo al componente del

patrón en cuestión obteniendo de ellos respuestas comunes según la frecuencia a los que se les denomina patrones comunes de respuesta.

Capítulo cinco, integra la *discusión de resultados* obtenidos desglosando cada patrón de acuerdo a las respuestas obtenidas. Cada aspecto se valida interna o externamente según el factor en el control de la calidad y de grupos parecidos respectivamente.

Los *alcances y las limitaciones* que se mencionan son parte de todo trabajo de investigación que por ser bajo una entrevista operativa semiestructurada puede presentar incidencias o factores que limiten la validez del estudio.

Por el trabajo llevado a cabo metodológicamente se pueden evidenciar logros o resultados obtenidos y observados que dan pauta para poder sugerir *recomendaciones para futuros estudios* que pudiesen incorporarse o realizar otros a mayor profundidad y sirvan como complemento a lo que se analiza en el presente proyecto.

Finalmente se incluyen las *conclusiones* encontradas en el proceso de investigación y análisis de los efectos de las estructuras organizacionales en las dos escuelas objeto de estudio en la presente tesis.

De lo anterior expuesto se hace necesario investigar nuevas opciones que modifiquen las estructuras organizacionales que poco han hecho para mejorar los niveles de calidad educativa y la falta de una cultura organizacional que favorezca una educación de calidad y maestros mejor preparados así como directores que tengan un perfil adecuado al puesto que va a desempeñar en el cargo que se le confiere.

CAPITULO I

Definición del problema

Contexto

En los últimos años, la demanda al Sistema Educativo se ha ido incrementando de una manera considerable, siendo varios los factores que han incidido en este fenómeno. De igual modo se ha percibido que la calidad educativa es menos eficiente, hablando de equidad, pertinencia, cultura.

Siendo la escuela la principal generadora de cambios ya que sus repercusiones deben ir más allá del aula, se hace imprescindible modificar las estructuras educativas que hasta ahora han debilitado pues se ha rebasado el objetivo de la educación al dejar de lado muchos factores que deben ser eje rector de los procesos educativos y aun más de considerar a los dirigentes la piedra angular de toda institución que promueva y empuje a toda su estructura.

De este modo, ha sido cuestionado todo lo referente a la educación pues aunque se ponga empeño y se busque ser eficaces, no se ha favorecido como se pretende, pues la globalización y las nuevas costumbres dificultan los progresos que se busca llevar a cabo.

Para lo cual, el remedio a esta situación ha sido considerado como un rubro importante en proporcionar recursos económicos, mismos que se han convertido en más y mejor preparación para los docentes, se han reestructurado las políticas que rigen los planes y programas, se han aumentado las escuelas formadoras de maestros, los gobiernos tienen como prioridad en este aspecto que los niveles educativos aumenten conforme ellos amplían sus recursos en este ámbito de la sociedad, situación que ha sido a la inversa.

Esta problemática no solo priva en nuestro país sino que se ha generalizado y son todos los sectores políticos, sociales, educativos los involucrados, ocupados y

preocupados por erradicar tal problemática de las escuelas públicas que es donde se busca dar soluciones y que es la principal causa de la presente investigación.

Pero algo que posiblemente puede escapar de las variadas soluciones y no es muy considerado es el hecho de que una institución educativa debe ser vista como una estructura bien organizada con su personal definido bajo un perfil completo que cubra los estándares de calidad óptima, de inicio de su director como responsable de toda una institución, pues es quién representa jerárquicamente y debe promover y buscar que su colectivo sea eficiente y se den las condiciones adecuadas en el contexto educativo.

Justificación

La presente investigación tiene la intención de buscar elementos que influyen en las estructuras organizacionales para realizar la labor docente. Pretende a través de su estudio incidir en la mejora de los nuevos modelos de organización y proponer cambios que modifiquen los comportamientos que se han venido dando a través de los años y que de algún modo han contribuido a la baja calidad de la educación básica tanto de los países latinos como el nuestro.

Considerando que los gobiernos destinan recursos a este rubro, hasta hoy los resultados no evidencian aspectos favorables para poder decir que exista una calidad en la planta docente así como en los directivos que dirigen las instituciones. Significando con ello que no son suficientes y que por parte de factor humano hace falta aún mucha más calidad y formación continua que maneje un perfil óptimo y acorde a las necesidades propias de un país que requiere personal altamente calificado.

Qué decir de los encargados de las propias instituciones que su rol principal es la dirigir, gestionar y hacer de ella una escuela que facilite la labor dando como ejemplo su capacidad y liderazgo para dirigir eficientemente una organización bajo un perfil completo que sea aplicado a todo el personal que desee fungir directivo.

Es importante buscar y documentar todos y cada uno de los factores prevaletentes para poder proponer la creación de lo que se denomina *La Nueva Escuela* y transformar las prácticas educativas acorde a los propios cambios que un mundo globalizado exige. En las nuevas generaciones se requieren de mejores elementos, tanto físicos como humanos y nuevos conocimientos que permitan hacer de los mejores ciudadanos y del personal que ahí labore profesionales competentes capaces de crear ambientes favorables y hacer lo mejor posible para que las instituciones que de igual modo sean transformadas.

Expuesto lo anterior, se consideran elementos básicos que justifican la puesta en marcha de esta investigación que pretende como se menciona crear nuevos modelos que favorezcan la influencia en las estructuras organizacionales en la labor docente.

Pregunta de Investigación

Lejos de considerar que los recursos destinados hagan eco en que los docentes eleven el nivel terminal de la educación, ésta ha ido influyendo a que cada vez haya más deserción, la población estudiantil cada vez se va haciendo menos. Situación alarmante, no sólo para Latinoamérica, sino también en otros continentes, pero es en el nuestro donde más incidencia existe ya que los gobiernos, aportan pero resulta insuficiente su sostenimiento y si a esto le aunamos los cambios en las políticas sexenales, termina siendo un plan a corto plazo y sin resultados viables.

Es así pues como la educación ha ido tendiendo hacia la privatización, y desde hace una década este fenómeno ha ido en aumento tratando de suplir las deficiencias del Estado que en materia educativa es el patrón. Aunque para el sector privado, tampoco le ha resultado a pesar de que la inversión en ésta comparada con la pública es mucho mayor.

Los estudiantes invierten mayor capital en una escuela privada, pretendiendo que su nivel sea mejor que en la del Estado ya que se cree que la educación es mejor en éstas que en una pública.

Una hipótesis que pudiera explicar esta situación de bajos niveles de eficiencia en el sector educativo y que es motivo del presente proyecto de investigación es que la educación poco ha variado en el último siglo. Pese a que los gobiernos han invertido más en este rubro, se cuenta con maestros más capacitados, los resultados al respecto demuestran que las estructuras organizacionales que se implementan para mejorar el trabajo industrial no es garantía que exista un mejor conocimiento y que por el contrario, hace que sea más difícil lograr un desempeño óptimo.

De este modo, no es el recurso que se invierta ni la mayor o mejor preparación de los docentes lo que ha debilitado a las instituciones, pues cada escuela cuenta con el mismo tipo de organización, directivos, docentes, maestros especiales, horarios, espacios e infraestructura similares, mismas oportunidades de capacitación de los docentes, etc.

Así pues, esta forma de organización educativa es común en nuestros países y el hecho de ser culturas diversas, no limita en nada que la problemática sea la misma, situación que preocupa y ocupa en establecer que a pesar de que cada institución cuenta con maestro frente a grupo, alumnos que trabajan bajo el precepto del programa vigente, se cuenta con un director, un inspector, la misma estructura educativa, etc. Es entonces que surge la inquietud de investigar la problemática que se genera en las escuelas públicas, donde a pesar de los esfuerzos de los gobiernos por tener una educación de calidad, ésta ha mermado su proyección, es por lo antes expuesto que se pretende llevar a cabo la siguiente interrogante:

¿Qué efectos tienen las estructuras organizacionales en el desempeño de los docentes de educación básica?

Objetivo de Investigación

La práctica ha demostrado que los resultados son los mismos para ambos, siendo injustificado el hecho de que entre más le invierta a la educación mejor preparación tiene el alumno, de este modo se propicia la inequidad en el sector educativo.

Así pues, el maestro realiza su trabajo en función de que el alumno aprenda, comparte experiencias con sus colegas, trabaja colaborativamente para que el aprendizaje se lleve a cabo y por ende el conocimiento sea generalizado. No obstante, la función de la escuela no se concreta únicamente a impartir conocimientos como tal, sino que bajo su estructura organizacional privan los fundamentos industriales que como fin tiende a crear especialistas en algún trabajo u oficio, de ahí que el objetivo primordial de la educación se limite a tener al día los documentos requeridos para el momento de la supervisión, realizando evaluaciones estandarizadas que en mucho, no coinciden en las necesidades del alumnado.

Es por ello que se parte de esta propuesta para que sirva como apoyo y contribuya a mejorar los sistemas organizacionales a fin de hacer más eficientes los modelos que prevalecen y puedan modificar sus estructuras y eficientar la labor docente en el trabajo con los alumnos.

De este modo se busca recopilar información y presentar resultados que sirvan de sustento a la idea de crear estructuras organizacionales actuales y congruentes con las necesidades propias que la misma educación requiere. La idea es tener bases firmes de la misma organización educativa a fin de corroborar y fundamentar la interrogante propuesta anteriormente, ello redundaría en que la equidad educativa sea una realidad y que cada institución pueda contar con los mismos recursos, infraestructura, materiales y personal altamente preparado y comprometido.

No así en lo que respecta a los líderes que son quiénes llevan la responsabilidad de todo el colegiado; que su función sea de respaldar y asumir eficazmente el puesto que desempeña y la habilidad para resolver situaciones complicadas así como el definir un perfil que cubra el docente que desee ser ascendido a director de una institución educativa.

Dicho lo anterior, este documento plasma la investigación que se recaba en dos instituciones de educación primaria, que servirán para ampliar lo documentado con anterioridad en estudios posteriores con muchos más datos obtenidos que sustenten y validen la presente ya que el estudio que se viene realizando propone nuevas formas de estructuras organizacionales que faciliten la labor de los docentes.

Objetivo Específico

El tener la posibilidad de indagar directamente en las instituciones educativas, se puede obtener información del centro mismo del presente objeto de estudio. Al tener el antecedente de que existen investigadores preocupados por realizar cambios en estas estructuras dados los bajos índices de calidad educativa que prevalece en América Latina, y sabiendo que no es la inversión destinada ni la preparación docente lo que ha influido, se busca plantear soluciones que permitan ser aplicadas en cada una de las escuelas y saber que efectos de la estructura son los que obstaculizan la labor del maestro y repercuten en la baja calidad educativa. De este modo, se pretende tener elementos que permitan establecer el hecho de que son las estructuras organizacionales las que impiden que se logren resultados favorables en los indicadores educativos.

Beneficios esperados

El presente trabajo de investigación “efectos de las estructuras organizacionales en el desempeño del docente en la escuela pública” se llevó a cabo en dos escuelas de la ciudad de Chihuahua; Chihuahua, con el fin de encontrar elementos que den indicadores que inciden en estas organizaciones escolares a través de las entrevistas con los propios maestros de cada centro educativo. Cada una arrojó comentarios que

permiten darse cuenta de la importancia que tiene el poder contar un líder de verdad que organice y maneje adecuadamente la función directiva.

Estas evidencias son elementales para desarrollar este proyecto y que forma parte de uno que amplía su campo de acción pues como se menciona reiteradamente, se investigan los factores que inciden en las estructuras educativas de nuestro país y hacer propuestas que sirvan para el diseño de la nueva escuela.

CAPITULO II

Revisión de la literatura

La Nueva Escuela

Vivimos en una época en la que es preciso establecer delicados equilibrios tanto fuera como dentro de la escuela: la individualidad frente a la colectividad, lo privado frente a lo público, la flexibilidad frente a la homogeneización. Es necesario hacer un alto y analizar, entender y comprender los factores que conllevan los cambios derivados de una globalización mundial y afecta los sistemas educativos. Toda sociedad capitalista se va asentando con firmeza y decisión. Las sociedades se ven inmersas en transformaciones que obligan a la propia postmodernidad e ir cambiando y formando la nueva escuela a una velocidad que rebaza lo alcanzable. Cambio, renovación, cooperación, colegialidad.

Las transformaciones sociales que estamos viviendo van mucho más allá del mundo empresarial. 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. Este cambio significativo socio-histórico nos plantea problemas muy importantes en torno al fin del siglo. Sin embargo y con frecuencia, la atención intensiva y acumulativa dispensada al proceso del cambio ha llevado a lo que *Robert Merton* (1957) llamaba desplazamiento de metas.

Después de considerar lo anterior, se puede mencionar algunos aspectos que la nueva escuela debe tener:

- 1.- Una escuela que funcione regularmente.
2. - Una escuela donde la enseñanza y el trabajo educativo sistemático con el grupo de alumnos sea la tarea más importante.
3. Una escuela que funcione como unidad educativa (y no sólo como unidad administrativa).

4. Una escuela donde exista una eficaz colaboración profesional entre el personal docente.
5. Una escuela donde el conjunto del personal docente y directivo asuma su responsabilidad por los resultados educativos al concluir un ciclo escolar o nivel educativo (preescolar, primaria o secundaria) y rinda cuentas a los usuarios del servicio.
6. Una escuela que reconoce el interés y el derecho de las madres y los padres de familia a participar en la tarea educativa y establece mecanismos para involucrarlos en la misma (sin delegar en ellos las responsabilidades profesionales).
7. Una nueva función directiva: de la administración escolar a la dirección educativa.

En general, el trabajo de los profesores parece cada vez mas intensificado, al acumularse las presiones que se ejercen sobre ellos y multiplicarse las innovaciones en unas condiciones de trabajo que no concuerdan con el ritmo de los cambios, quedándose atrás.

Una de las características más básicas y constitutivas del trabajo de los profesores es el tiempo, constituye quejas perennes de los docentes y de la enseñanza, hace difícil planear, comprometerse, reunirse con los compañeros o detenerse a reflexionar sobre los propios objetivos y progresos. Es una cuestión fundamental para el cambio, el perfeccionamiento y el desarrollo profesional. En la enseñanza el tiempo, es a la vez un recurso técnicamente gestionable, una percepción subjetiva variable y un objeto de lucha política.

En la enseñanza el trabajo nunca se acaba, puede hacerse más; todo puede mejorarse, el profesorado nunca hace bastante. Para reducir en alguna medida los inconvenientes, habrá que buscar otros medios distintos de los técnicos y los científicos. Una solución que suele proponerse consiste en construir culturas profesionales docentes en pequeñas comunidades. En la actualidad se propone la colaboración como una solución de organización a los problemas que presenta la escolarización, de igual modo que se plantea como una solución flexible ante los rápidos cambios y la necesidad de

una capacidad de respuesta y productividad mayores en las empresas comerciales y demás organizaciones.

La colaboración puede ser un instrumento para ayudar a los profesores a trabajar juntos para alcanzar y revisar sus propios objetivos en cuanto a comunidad profesional, pero puede ser también una forma de restaurar el control administrativo en discursos persuasivos y omnipresentes sobre la colaboración y el compañerismo.

La reestructuración, en sí misma, no es la solución, evidente por naturaleza, a la crisis que afectan al profesorado y a sus escuelas, como tampoco a la cultura escolar, el desarrollo profesional ni el liderazgo educativo. En términos prácticos, lo que en verdad importa en todos estos campos es la forma de negociar los conflictos que se plantean entre el control burocrático y la potenciación profesional de los profesores en un plano más inmediato, y entre la modernidad y la postmodernidad, se estructurarán las culturas, capacidades y compromisos futuros de los profesores.

Estructura de las Organizaciones Educativas.

Considerando el concepto de *organización* como un conjunto de personas que están coordinadas para realizar una serie de actividades con fines específicos (Robbins y Coulter, 2005). Existen conceptos variados que explican las diferentes implicaciones de la organización, y dependiendo de esta interpretación, se pueden asumir diversos tipos de organizaciones.

La estructura organizacional refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones Finch S., Freeman y Daniel, (2006). De este modo, la estructura organizacional señala las diversas categorías que se manejan, la influencia, la capacidad de decisión, los protocolos de comunicación, organización del trabajo, cuestiones administrativas, gestiones externas, delegado de autoridad o asignación de tareas, etc.

Otro modelo a considerar es el que propone Senge (1998) en su libro *La Quinta Disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización*. Senge hace un planteamiento diferente sobre la organización que atiende más bien a su carácter sistémico, que la comprende y la explica en función de una serie de elementos que influyen recíprocamente.

En este sentido, la estructura deja entrever que cada uno de los elementos es tan importante como el otro. Las normas que regulan las relaciones entre los componentes organizativos dejan de ser rígidas y autoritarias para convertirse en una especie de *manuales de procedimiento, consensos o formas probadas de interacción* que responden a las necesidades intrínsecas de la organización, que surgen de ella y que se justifican en ella.

De este modo, se ha planteado los modelos que de algún modo se interrelacionan pero que no son únicos. Existen otro tipo de organizaciones que difieren a lo que es la organización escolar como tal. Así pues, la organización escolar como objeto de estudio de igual modo resulta compleja su delimitación, pero centra su concepto en el término en la estructura de la enseñanza que se lleva a cabo dentro de una institución donde los docentes, alumnos, directivos etc., son parte de este contexto.

Tyler (1996) menciona: se ha tratado de equiparar a la organización escolar con otros tipos de organizaciones, sea porque comparten modos de división de las tareas, estatutos, procedimientos o fines semejantes; o bien porque son modos más prácticos de explicarla, aunque no por ello más eficaces. Pero en su opinión “ninguna de esas analogías nos dice mucho de las peculiares características de la escuela como institución por derecho propio” (p. 15). ¿Cuáles son estas características específicas de la organización escolar? ¿Qué la diferencia de otras organizaciones?

En primer lugar: “La escuela es una organización creada para llevar a cabo procesos de enseñanza-aprendizaje. Los profesores realizan completamente sus

funciones dentro de un marco organizativo y no por separado. La organización no sólo es un lugar físico, influirá además en la actividad docente y en el aprendizaje de los alumnos” (Larrosa y Carda, 2007, p. 47).

Para poder definir a la escuela como organización, es necesario observar los elementos que la conforman, así, tendría que pensarse que en la organización escolar están activos varios factores esenciales: la estructura, la cultura, los procesos, las relaciones entre los participantes y el objetivo final de la organización, que sería la enseñanza, la cual también implicaría pensar en varios aspectos, tales como los contenidos y los procedimientos para transmitirlos, evaluarlos y verificarlos.

González (2007) explica que la organización escolar se puede comprender analizando sus dimensiones, y delimita cinco dimensiones constitutivas de la organización escolar. Estas dimensiones clarifican los elementos que interfieren en ella, así como las funciones particulares que se le atribuyen a dichos elementos dentro del sistema organizacional de la escuela.

Las dimensiones fundamentales de la organización escolar para González son: la estructural, la relacional, la procesual, la cultural y del entorno. Para otros autores, sin embargo, las dimensiones son más numerosas y también complejas. Por ejemplo, Larrosa y Cardo (2007) agregan una dimensión más, denominada *valores*, en la que incluyen aspectos como las metas escolares y las formas en que se realiza el trabajo dentro del centro escolar, sin embargo, esta dimensión bien puede ser considerada dentro de la dimensión cultural propuesta por González (2007).

Senge (1998), consideró una propuesta de estructura organizacional basada en considerar el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo, como elementos básicos de una organización escolar. A estos elementos Senge (1998), los caracterizó como “disciplinas”, siendo el pensamiento sistémico la más importante de ellas. Para este autor, el pensamiento sistémico es un cuerpo de conocimientos y herramientas para que los patrones totales de las estructuras resulten más claros.

Se puede decir que la escuela entendida como una organización, es un sistema complejo de relaciones formales e informales entre diversos actores, los cuales son variables o invariables y sus funciones y capacidades están delimitadas dentro de una determinada estructura que les confiere orden, pertinencia y atributos. Aunado a ello, la escuela como organización responde a unas necesidades determinadas por su contexto matizadas por su cultura. Es un centro de trabajo en el que se precisan mecanismos de control, pero al mismo tiempo se actualizan constantemente contrariedades y ambigüedades, implícitas a la labor fundamental, que variará de acuerdo al contexto, la cultura organizacional y los principales actores de dicho proceso: profesores y estudiantes.

En este apartado, se abordó a la escuela como una organización y como se puede apreciar en su estudio, infieren tanto la perspectiva de la organización formal representada por Taylor (1970), como otras perspectivas como la propuesta por Senge (1998). Acciones que se complementan y sirven como sustento para determinar la diversidad de factores que influyen en su término conceptual.

El cambio educativo

El desafío del cambio para los profesores y sus líderes se encuadra en las luchas entre la modernidad y la postmodernidad y en el seno de cada uno de estos ámbitos. A través de esos conflictos, se efectúa la reestructuración educativa, bien como oportunidad para una transformación positiva, bien como mecanismo de retracción y restricción. (Donald Schön 1983).

La gente pretende siempre que cambien los profesores. Es difícil encontrar un momento en el que esta afirmación haya tenido más vigencia que en los últimos años. Esta época de competitividad global, como todos los momentos de crisis económica, está produciendo un pánico moral inmenso ante la forma de preparar a las generaciones del futuro en nuestras respectivas naciones. En momentos como estos, la educación en

general y las escuelas en particular se convierten en lo que A.H. Halsey (1980) llamó una vez “*la papelera de la sociedad*”: receptáculos políticos en los que se deposita sin ceremonia alguna lo no resuelto de la sociedad y los problemas insolubles.

Pocas personas desean hacer algo respecto a la economía, pero todo el mundo – políticos, medios de comunicación y público en general – quieren hacer algo con la educación.

Con tantos baluartes económicos occidentales tradicionales que presentan un aspecto cada vez más precario en el aspecto de un mercado global en expansión, se cargan sobre los sistemas escolares y sus profesores onerosas tareas de regeneración económica.

Estos importantes y apremiantes cambios son lo que David Hargreaves (1991) y David Hopkins (1991) llaman cambios en las ramas: significativos, aunque específicos cambios de práctica que, cuando se producen, los profesores pueden adoptar, adaptar, oponerse a ellos o esquivarlos. Esos cambios radicales consisten en la introducción de la evaluación obligatoria del rendimiento para regular los métodos y niveles de los profesores; el paso a la gestión local de las escuelas, como medio para conseguir que los maestros y sus líderes (por mera supervivencia) sean más dependientes de la fuerza del mercado representada por la elección de los padres entre diversas escuelas y respondan en consecuencia; y medidas draconianas encaminadas a hacer que la formación del profesorado sea más utilitaria, menos reflexiva y crítica.

El mundo postmoderno es rápido, comprimido, complejo e inseguro. Ya está planteando problemas y retos inmensos a nuestros sistemas escolares modernistas y a los profesores que en ellos trabajan. La compresión del tiempo y del espacio está provocando cambios acelerados, un exceso de innovaciones y la intensificación del trabajo de los profesores.

Gran parte del futuro de la enseñanza depende de cómo se afronten y resuelvan estos problemas característicos de la era moderna en nuestras escuelas y sistemas modernistas.

El Director en la estructura organizacional

Los centros escolares precisan de una forma de organización en la cual sus integrantes tengan un rol y determinadas funciones que cumplir. Cada institución educativa tiene que organizar la intervención de las personas que en ella trabajan mediante la aplicación de una estructura de roles que permita la consecución de sus objetivos (Antúnez, 1998).

En este sentido, todos los elementos que se contemplan en el desarrollo del *currículum* y de la administración escolar pasan a formar parte de las funciones de los distintos sujetos que laboran en la escuela. El director tiene un rol y funciones distintos a los que tienen los maestros, de la misma manera que los alumnos y los padres de familia desarrollan su propio rol y tienen funciones que se les asigna.

Los directores de las escuelas oficiales tienen que responder a demandas de tipo administrativo que les impiden dedicar más tiempo a la gestión educativa y de formación e integración del equipo de docentes (Fullan & Stiegelbauer 2001).

En este contexto, la función directiva se vuelve problemática cuando no se tiene una influencia real sobre el equipo de profesores Antúnez (1998), y esto se da cuando el liderazgo que ha ejercido el director no ha fincado las bases para una comunicación que fortalezca los lazos de lealtad y compromiso hacia la función que realiza.

La dirección es el elemento clave para promover o impedir cambios en los centros escolares, por dos razones: por el lugar jerárquico y por el nivel de autoridad que se asocia al que se supone conoce y maneja mayor información en torno a la institución y tiene mayor número de contactos internos y externos. (Antúnez, 1998).

Para Pastrana (1994), la actuación de un director de escuela primaria impacta directamente la dimensión pedagógica de la vida institucional que tiene que ver con las actitudes y resoluciones que adopte el director. Es por ello que una adecuada decisión en cuanto a la constitución del equipo docente impactará en la recuperación del sentido pedagógico del trabajo escolar.

La formación del director, su personalidad, su procedencia, creencias y experiencia docente, constituyen características que determinan un estilo de liderazgo (Ball, 1994) mismo que está determinado por las presiones que ejercen los grupos de poder de la institución.

El poder estará determinado, conforme a la definición de Gordon (1983, citada por delgado, 2000) por las siguientes dimensiones:

- ✓ Número de personas sometidas al poder de esta persona
- ✓ Grado de influencia que tiene el poderoso sobre los demás
- ✓ Al ámbito de influencia en donde se ejerce el poder

Así puede darse el caso de líderes informales cuyo ámbito de influencia sea elevado, representado por la figura de un maestro o, en contraparte, puede suceder que un director tenga un ejercicio de poder limitado, basado solo en la función que se le ha conferido.

Ball (1944) identifica diversas mezclas de estilos de liderazgo directivo: según el problema, la situación y el clima político, se puede optar por su tipo de dirección, cuestión que exige versatilidad y habilidad social, algo que no todos los directores pueden lograr, es un hecho que el contexto conforma las consideraciones que cada director posea, pero su visión debe ir siempre más allá de lo que está en su área de acción y poder tener la apertura y capacidad de sobrellevar cada situación a la que se enfrente sin afectar su objetivo.

Cultura del Profesor

Cada organización escolar tiene una cultura de trabajo diferente, del mismo modo, cada integrante de esta organización posee rasgos culturales propios mismos que habrán de definir su rol dentro de este contexto.

La identidad de un individuo se define principalmente por la pluralidad de sus pertenencias sociales. Desde el punto de vista de la personalidad individual, se puede decir que el hombre moderno pertenece en primera instancia a la familia de sus progenitores, luego a la fundada por él mismo y, por lo tanto, también a la de él mismo y por último a la de su profesión.

Dentro de las organizaciones escolares se actualiza, como en la mayoría de las organizaciones, un modelo jerárquico piramidal, en el cual existe una cabeza y una serie de subordinados. El profesor se encuentra en el último estrato de la organización en cuanto a su capacidad de decisión y el poder que tiene dentro de la organización, pero, por otro lado, su actividad es la principal fuente de sentido de toda la organización y en esa medida adquiere un carácter dominante sobre los demás elementos estructurales de la organización.

Como asegura A. Hargreaves (2005), a la larga, el trabajo de los profesores es una tarea solitaria, y los centros escolares la mayor parte de las veces sólo han conseguido tornarla individualista, no sólo por la desarticulación que existe entre el nivel del profesor y las instancias que rigen las formas de actuar dentro de la organización, sino además porque sería casi imposible controlar lo que sucede en cada una de las aulas, o bien, dejar que dentro de ellas sucediera cualquier cosa aunque estuviese desarticulada de la estructura general de la escuela.

A nivel individual, los proyectos, las acciones colegiadas, las reformas educativas, no son muestra sino de un aparato que, si bien supuestamente debiera regular las acciones del profesor dentro del aula, en realidad éste no comparte con el resto de los

involucrados en la estructura organizacional las situaciones inmediatas, que son las que realmente están llevando a cabo en estricto sentido la vida del centro escolar.

Así pues, el contexto cultural en el que ve inmerso el maestro constituye parte de sus aprendizajes diarios que le permitirán adaptarse o no a las diversas situaciones pues es su propia identidad y capacidad de adaptarse la que permitan que se adentre en las cuestiones de interacción dentro del colegiado o concretarse a su trabajo como una parte de esa institución pero no como una pertenencia hacia la misma.

Formación Docente

El ciclo de vida profesional nace, se desarrolla y modifica precisamente en los centros de trabajo, inmerso en la interacción que generan los individuos. Es la interacción la que permite que los ciclos se cumplan, y que la persona del profesor avance en esa conveniente evolución hacia un desarrollo que redundará en un cambio personal, social y laboral.

Para Huberman (en Goodson 2000, p. 54) al igual que para Super (1957, 1985) la carrera dentro de la misma profesión está delineada por una serie de secuencias o maxiciclos. Existe un ciclo profesional de la carrera de los maestros, en el que es posible distinguir pautas más o menos regulares en la forma en que generalmente se desarrollan y establecen tipos modélicos que tienen que ver con respuestas o perfiles más frecuentes, aparecidos en el pasado o en recientes estudios empíricos, de las que destaca seis fases.

- ✓ La introducción de la carrera
- ✓ La fase de estabilización
- ✓ Experimentación y diversificación
- ✓ Nueva evaluación (revaloración)
- ✓ Serenidad y distanciamiento en las relaciones
- ✓ Conservadurismo y quejas

De este modo se advierten los diferentes ciclos por los que atraviesa un docente, mismos que subyacen en su desempeño y las relaciones que establezca con sus compañeros de trabajo, estas se incorporan o se retiran de acuerdo a la fase que presente.

A modo de síntesis a lo antes expuesto en revisión de la literatura, se abordan conceptos acerca de la nueva escuela, que como tal conlleva ciertas exigencias y compromisos de todos los sectores involucrados. A su vez contempla las diversas opiniones de las organizaciones y sus estructuras como parte de las innovaciones y sus propuestas en la creación de la escuela nueva.

A la vez, se considera también el apartado que maneja las implicaciones en el cambio educativo como parte de los desafíos que se tienen que enfrentar al ser los engranes principales en este sector de la sociedad, donde los que aportan a este rubro deleguen la calidad educativa y los grandes cambios que la propia globalización mundial exige a solo a los docentes por ser quienes están frente al grupo y trabajando con los contenidos académicos, los diversos trabajos extras, aunado a ello el compromiso que como docentes tenemos en la formación continua y permanente.

Factor esencial en toda estructura organizacional, el líder, el que dirige, gestiona y promueve los cambios y adelantos que se exigen. A su vez se menciona parte del perfil que un director de escuela debe poseer así como las implicaciones que se tienen cuando no se asume el rol que representa adecuadamente.

A su vez se abordan los aspectos esenciales de la cultura del docente y cómo ésta influye en su interacción, adaptación y desempeño en la institución, del mismo modo, que se relaciona la cultura, se incorpora a esta la formación que tiene en su ciclo laboral y las fases que se atraviesan a fin de poder entender de un mejor modo ciertas acciones manifestadas en el trayecto laboral, pero que se pueden reconsiderar fomentando actitudes positivas ante circunstancias adversas que permean en este proceso evolutivo.

Así pues, en la presente tesis se abordan los efectos de las estructuras organizacionales en las escuelas públicas y parte de esta investigación es para poder

concluir que es fundamental contar con un director que apoye y promueva entre los maestros un ambiente adecuado a fin de que se cimienten bases firmes con personal apto y capacitado para que desde la persona responsable ante una institución así como las relaciones que se promuevan permitan una educación de calidad y logre mejores resultados que de ser así proyectarían escuelas de alto nivel.

(Perrenoud, 1998) menciona que la calidad de una formación se juega, en primer término, en su *concepción*. En todos los casos, es preferible que los profesores lleguen a la hora y que no llueva en el aula, pero una organización e infraestructuras irreprochables no compensan en ningún caso un plan y dispositivos de formación mal concebidos.

Aún en el campo de los saberes escolares, se puede estimar que la formación desarrolla una imagen trunca de la realidad, constituyendo a menudo un callejón en términos de las condiciones psicosociológicas de instauración formando una relación con el saber y de un contrato didáctico que permita enseñar y estudiar. Lo mismo ocurre con las secuencias didácticas propuestas y las actividades reales que se desarrollan en clase.

Es urgente, entonces, sentar las bases de una transferencia didáctica a partir de las prácticas *efectivas* de un gran número de profesores, que respete la diversidad de condiciones de ejercicio del oficio. Sin encerrarse en esto, se podrá encontrar la *justa distancia* entre lo que se hace en lo cotidiano y los contenidos y objetivos de la formación inicial.

El trabajo colaborativo

La modalidad del trabajo colaborativo se expone cada vez con mayor frecuencia, sin embargo es necesario que se den las condiciones para que este se lleve a cabo de un modo natural. Es imprescindible el papel del director como líder que se promueva la colaboración como parte de un trabajo en conjunto con la idea de fortalecer las innovaciones que se implementan.

El cambio en la forma de trabajo de los docentes implica cambios organizacionales, entre los cuales Martín (1999) señala principalmente los siguientes:

- Acuerdos y metas definidas. El grupo requiere primordialmente saber qué hacer y cómo lograrlo, se establecen metas y objetivos a lograr.
- Competencia y compromisos. No todos los miembros del grupo realizan las mismas funciones. El conocimiento de cada uno de los integrantes permite que se localicen las competencias de cada uno y se establezcan compromisos y cumplirlos en primera instancia a nivel personal para poder responder al trabajo de grupo.
- Respeto y tolerancia. Las relaciones humanas no se ajustan a reglas estrictas y se complican al realizarse trabajo de grupo. Los pequeños problemas de un profesor pueden convertirse en grandes problemas del grupo, por lo que la tolerancia y el respeto son imprescindibles para lograr las metas establecidas. Una llamada de atención a tiempo evita un conflicto cuando algunos de los miembros no cumple con su cometido.
- Liderazgo y responsabilidad como en todo grupo, la presencia de líderes es indispensable para tomar decisiones y marcar el rumbo y ritmo del trabajo a realizar pero también es imprescindible que cada uno cumpla con sus compromisos ya que es la única forma de lograr las metas propuestas.
- Comunicación continua. El trabajo colaborativo de maestros precisa de una comunicación permanente, en donde los maestros pueden expresar sus dudas, conocimientos, propuestas, etc.

Schmelkes (2000, p. 39) sugiere que: *“es necesario el análisis de la forma en que se interrelaciona el equipo escolar y el entendimiento de las causas de estos fenómenos es un aspecto que amerita ser analizado a fondo”*, con lo que se plantea no solo la necesidad de que el grupo de maestros se analice a sí mismo, sino también la urgencia de una investigación profunda acerca de lo que sucede en torno al desarrollo del trabajo.

Otro aspecto que dificulta el trabajo colaborativo es el que se refiere a la presencia de la variable de la receptividad de los maestros como factor importante en el proceso de cambio de las instituciones, que en un momento dado puede convertirse en una forma de resistencia. Las investigaciones de Bidwell (2001), Bruno (2000) y Desimone (2000) muestran como la orientación temporal de los maestros puede repercutir en la forma que se percibe el cambio educativo. El trabajo colaborativo se relaciona directamente con estos problemas en cuanto al tiempo y sus repercusiones en la vida de los maestros. El tiempo, más que recurso a disposición, es una variable a la que hay que adaptarse.

Los maestros con más años de servicio muestran mayores problemas para adaptarse a los cambios, especialmente cuando éstos repercuten en su horario. El problema se complica aún más en el caso de las maestras casadas que tienen el doble de responsabilidad: la del trabajo y la de atender una familia. Sandoval (2002) afirma que las condiciones laborales de las maestras se dificultan porque no pueden disponer de su tiempo de igual manera que los maestros.

En el trabajo colaborativo se espera una respuesta de todos los miembros del equipo de trabajo docente, al ser éste el ideal; sin embargo, las diferencias entre los profesores marcan las distintas respuestas.

Si un director no conoce la dinámica del grupo de trabajo y no está preparado para dirigir un proceso de cambio en la forma de trabajo con los docentes a su cargo, difícilmente podrá enfrentar conflictos que se generan en torno a la implementación de una modalidad de trabajo colaborativo.

Fullan & Stiegelbauer (2001) advierte que el proceso del cambio educativo es tan complejo que lo primero que debe hacer es comprender su dinámica, y para poder entenderla se requiere conocer las condiciones que originan el cambio y las que constituirán el escenario donde se llevará a cabo.

Reynolds (1998) indican que para lograr el éxito en las escuelas que pretenden ser eficaces es necesario apoyarse en un contrato que defina y clarifique los parámetros del

proyecto y las obligaciones de los participantes, de tal manera que queden claras las expectativas y se asegure el clima necesario para su éxito.

La modalidad de trabajo colaborativo se expone cada vez más en los discursos de las autoridades educativas; sin embargo, en estas prácticas discursivas se observa una de las paradojas del cambio señaladas por Molinsky (1999), quién aborda como punto de partida que la falta de movilidad y dinámica en una organización, es resultado de los procesos internos no efectivos que impiden los cambios. Las mismas condiciones requeridas para lograr el éxito son paradójicamente las circunstancias que bloquean el cambio.

En la perspectiva sociológica, existen estudios que señalan que una actitud positiva de los docentes genera mayor estabilidad del grupo y repercute favorablemente en la salud mental de los profesores.

El compromiso de la organización, su educación y la de sus integrantes aparecen, también, como elementos básicos para conseguir una arquitectura de aprendizaje según Wenger (2001), (refiriéndose al diseño de aprendizaje) que facilite el nacimiento de las comunidades de práctica, esto quiere decir que en lo individual deberá prepararse y crecer aún más en la comunidad de práctica.

La comunicación entre los docentes, es vital en los centros escolares. Hargreaves, (2005), plantea tres niveles de la misma:

- a) interpersonal
- b) inter-grupal
- c) organizativo

Mismos que se van implementando de acuerdo al número de personas que asisten a la institución. Se entiende por comunicación organizativa, al proceso colectivo e interactivo que crea e interpreta los mensajes, siendo sus funciones la producción, regulación, control, socialización, convivencia, cambio y mejora.

La comunicación organizativa adopta la forma de redes pudiendo ser éstas de carácter formal, informal, vertical y horizontal. Las redes formales son las específicas del centro educativo, relacionados con sus metas y ámbitos de funcionamiento, siendo variables entre las distintas organizaciones por su forma de configuración, centralización y tecnificación.

Las redes informales de comunicación entre los docentes, surgen de forma espontánea y afín. Éstas complementan la comunicación formal, ya que al existir, se crea un sentimiento de comunidad entre los miembros, contribuye a la mejor adaptación, ayuda a transmitir la información y a precisar la comprensión.

Cuando la información sube o baja, forma parte de las redes verticales y son utilizadas como instrumentos de poder y rendición de cuentas. Estas redes pueden ser *descendentes* (dirección a docentes) que se utilizan para planes, documentos institucionales, instrucciones de trabajo, notas internas, publicidad del centro escolar, ó *ascendentes* (docentes a directivos), buzón de sugerencias, encuestas de opinión o indicadores de control. La red horizontal es el intercambio de mensajes entre los mismos niveles, siendo esta fundamental para la coordinación y progreso del trabajo.

Para mejorar la comunicación en los centros escolares es necesario ampliar las oportunidades de interacción entre los miembros, ya que normalmente en los centros se viven el aislamiento docente, ya que se tiene la falsa creencia que externar dificultades es sinónimo de fracaso. También es importante prestar atención al contenido de estas oportunidades que estimule la participación entre los miembros.

Otra forma de mejorar la comunicación es priorizar, es decir en cuanto a la cantidad de información que se envía, es necesario cuidar que no sea excesiva ni muy pobre y en calidad, que no sea ni muy rápida ni muy lenta o puede realizarse con omisiones o distorsiones. El fomentar el diálogo ayuda a disminuir estos problemas a la participación, al compromiso y a la reciprocidad.

Se recomienda practicar las habilidades de comunicación para ser más hábil para hacerse entender y la de escucha activa, para poder comprender a la otra persona. La última recomendación para mejorar la comunicación es reducir la ambigüedad por medio de la retroalimentación. Se debe de buscar tiempo adecuado para hacerlo, solicitarlo sin imponerlo, ser específico.(González, 2003).

La enseñanza en el marco del sistema tradicional y en un contexto escolar formal se desarrolla en un mismo espacio y tiempo entre profesores y alumnos. Sin embargo el concepto de espacio con relación al proceso de comunicación mediante redes debería ser interpretado como espacio cultural y no como espacio físico. La comunicación a través de redes da lugar a una interacción que se produce de forma total, que independientemente de la distancia física que pueda separar al emisor y el receptor, esta se ve condicionada por el espacio cultural en que se encuentran ubicados en el momento en que se produce la comunicación, al tener cada uno una realidad cultural propia y diferente de la del resto de la comunidad.

Cuando se habla de redes hay que olvidarse ya de la tradicional imagen del centro educativo ubicado en un lugar físico en el cual se encuentran cara a cara profesores y alumnos. La utilización de redes en educación nos permite especular e imaginar modos de enseñanza totalmente diferente que transformarían a su vez toda la estructura escolar con implicaciones en la didáctica, en la organización escolar, en la educación especial, en la orientación, en los espacios físicos..., y en la actual concepción de la enseñanza a distancia.

Se trata de concebir la enseñanza como redes de comunicación y transmisión de información que permitan la interactividad continua y permanente entre los usuarios con acceso a ellas, lo cual conlleva de forma asociada la eliminación de las barreras tanto de espacio como temporales y sus diversos factores.

Grupos Colegiados

La riqueza del trabajo colegiado se fundamenta en la participación activa, entusiasta organizada de los docentes que manifiestan en sus iniciativas la planeación, ejecución y evaluación el desempeño académico y la profesionalización docente no se deben limitar sólo al trabajo en el aula, ni a la participación en programas de formación y actualización de docentes, sino también, debe considerar el trabajo colegiado, el cual es una estrategia de consulta, reflexión, análisis, concertación y vinculación entre los profesores de una institución educativa.

El trabajo colegiado se fundamenta en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 (PROSEDU), en el Plan de Trabajo Institucional y en el quehacer educativo centrado en el estudiante basado en el desarrollo de competencias y tiene como eje la idea de impulsar actividades académicas de una disciplina o campo de conocimiento. la comunicación dentro de la estructura académica entre directivos y docentes debe ser bidireccional y efectiva, con el fin de evitar el trabajo aislado y acceder a una situación en la que los académicos constituyan colectivos para desarrollar sus tareas de la manera más productiva.

Las pruebas obtenidas en investigaciones también indican que la confianza que se establece con la puesta en común y el apoyo colegiales promueve la disposición a experimentar y correr riesgos y, con ello, el compromiso para su perfeccionamiento continuo de los docentes, como un aspecto más de sus obligaciones profesionales. Se considera que la colaboración y la colegialidad configuran unos puentes vitales entre el perfeccionamiento de la escuela y el desarrollo del profesorado (Rosenholtz, S. 2005).

Judith Warren Little (1984) señala con acierto distintas clases de relaciones colegiales respecto a sus consecuencias para la independencia del profesor y poner en común ideas y materiales no suponen amenazas graves contra la independencia del profesor, dado que a todas estas formas de colaboración y colegialidad se producen

fuera del aula y dejan en gran medida intactas las concepciones y el control de los profesores sobre su propia práctica.

Dado que la colaboración y colegialidad presentan tantas facetas, sus presuntos atractivos globales deben tratarse con precaución. No existe colaboración o la colegialidad “auténtica” ni “verdadera”. Solo hay diferentes formas de colaboración y de colegialidad, que tienen consecuencias distintas y se proponen objetivos diversos. Es más, las formas que resultan más compatibles con los beneficios declarados de la potenciación del profesor para la acción y la práctica reflexiva son las que parecen menos comunes.

La revisión de las prácticas colegiales de Little descubrió, por ejemplo, que el trabajo conjunto en el nivel de la práctica de clase era, en comparación, raro. Little y Leithwood y Jantzi (1992), que no encontraron muchas pruebas de que los maestros de escuela, que podrían considerarse “cooperativas” por otros conceptos, utilizaron retroalimentación crítica sobre las consecuencias de la enseñanza.

Los grupos colegiados tienden a tener consideraciones de factores que son factibles de incorporar en éstas organizaciones como una norma a cumplir, que pueden considerarse los siguientes aspectos:

- * Se basa en una autoridad que se fundamenta en el conocimiento especializado.
- * Implica la colaboración, pero es prioritario que los profesores dispongan de los mismos derechos y oportunidades para intervenir, directa o indirectamente en el proceso de toma de decisiones.
- * Las decisiones son alcanzadas por consenso.
- * Se sustenta en valores comunes y una visión compartida.

El trabajo en grupos colegiados ha sido considerado como un principio organizador característico de las organizaciones académicas el cual presenta un elevado grado de complejidad instancias que quedan de manera particular manifestada cuando es abordada en toda su extensión.

De acuerdo con Waters (1989) tomado de (González, 2003, p. 164), la colegialidad constaría con los siguientes componentes básicos:

- autoridad basada en el conocimiento especializado.
- igualdad y consenso.
- menciona una tipología de organizaciones colegiadas basadas en la mayor o menor presencia de rasgos colegiales y burocráticos que consta de tres categorías:

- 1.- Organizaciones exclusivamente colegiadas.
- 2.- Organizaciones predominantemente colegiadas.
- 3.- Organizaciones colegiadas intermedias.

El consolidar un colectivo docente implica un reto y una forma de realizarlo es a través de la comunidad de práctica, conceptos que Wenger, (2001), menciona, <práctica> connota hacer algo, pero no simplemente hacer algo en sí mismo y por sí mismo; es hacer algo en un contexto histórico y social que otorga una estructura y un significado a lo que hacemos.

La práctica educativa es propiamente un hecho social y se da en ella el aprendizaje como un proceso de participación social. En las comunidades de práctica, se define el aprendizaje basado en la participación lo cual se traduce en beneficio y proyección para las organizaciones.

Para definir el concepto de práctica y el de comunidad, y aclarar qué es una comunidad de práctica, nos ayuda entender las tres dimensiones de una comunidad de práctica: el compromiso mutuo, una empresa conjunta y un repertorio compartido.

Por otra parte Wenger (2001), se adentra en el marco de la dualidad de lo individual y lo colectivo introduciendo el concepto de identidad como eje entre lo social y lo individual evitando una dicotomía simplista. De este modo, sostiene la idea de que la experiencia de conocer no es menos única, menos creativa y menos extraordinaria por ser una experiencia de participación, donde los conceptos de participación y cosificación (creación de recursos para compartir significado), la cosificación puede

hacer referencia tanto a un proceso como a su producto, todo ello constituyen el significado de la comunidad de práctica para tomar una auténtica forma.

El consolidar un colectivo docente implica un reto y una forma de realizarlo es a través de la comunidad de práctica, conceptos que Wenger, (2001), menciona: la práctica connota hacer algo, pero no simplemente hacer algo en sí mismo y por sí mismo; es hacer algo en un contexto histórico - social que otorga relevancia a lo que hacemos.

CAPITULO 3

Metodología

Toda trabajo de investigación requiere de una metodología. Una serie de pasos a seguir, una estructuración que de forma y sentido al plan a seguir en esta ocasión se han facilitado los instrumentos de aplicación las indicaciones específicas así como los formatos de captura y el marco teórico que es la parte fundamental de este análisis y base del mismo objeto de estudio.

Para esta investigación, de se lleva a cabo el método de análisis de casos múltiple, ésta metodología consiste en realizar comparaciones entre dos casos que han sido registrados mediante el empleo de los mismos instrumentos, los mismos patrones de estudio y condiciones similares en cuanto a la población investigada, así como estructuras organizacionales similares.

Stake (2007), el investigador que utiliza este método sale a buscar en contextos determinados “con el sincero interés por aprender cómo funcionan en sus afanes y en su entorno habituales [los actores], y con la voluntad de dejar de lado muchas presunciones mientras aprendemos” (p. 15). De este modo, la perspectiva desde la que se observará el objeto de estudio será a partir de una perspectiva que busque la comprensión del mismo a partir de las realidades observables, dicho sea, en un caso.

El caso en cuestión tiene dos de las atribuciones que se pueden apreciar en los casos: es *intrínseco* Stake, (2007) en la medida que el caso fue dado desde un inicio dentro del proyecto de investigación, tiene limitantes y alcances preestablecidos, así como objetivos bien definidos. Pero, el caso también es *instrumental*, en la medida que se ha utilizado para conseguir algo diferente de la comprensión del caso mismo.

Resumiendo un poco lo que Stake (2007) plantea sobre los casos, dentro del uso de ellos para fines investigativos son importantes las siguientes cuestiones:

- Debe ser bien elegido, es decir, contar con requerimientos específicos para ser útil al propósito, sea instrumental o intrínseco.
- Toda investigación, incluida la realizada por método de casos, precisa un constructo mental o una organización conceptual que le dé coherencia.
- Los instrumentos para la colección de datos clasificados se obtendrán a través de preguntas divididas en variables.
- En toda investigación cualitativa, prima un sentido interpretativo, por lo que los datos y observaciones objetivos que se colectan han de ser interpretados.

Contexto y muestra

El contexto y muestra estuvieron bajo el mismo control, profesores de escuelas públicas de educación básica de la ciudad de Chihuahua, son dos escuelas del turno matutino, que cuenta con 12 maestros cada una. La escuela denominada A tiene 11 maestras y 1 maestro de grupo. La escuela B, 8 maestras y 4 profesores; ambas con características de organización escolar similares, alumnos en la misma proporción, infraestructura, etc. así como el tipo de contexto social una, la A pertenece al Sur de la ciudad y la otra hacia el norte, características que se detallan en la siguiente tabla:

<i>Características</i>	<i>Escuela A</i>	<i>Escuela B</i>
<i>Escuelas</i>	<i>Esc. Primaria Emiliano Zapata # 2604</i>	<i>Esc. Plan de Ayala # 2758</i>
<i>Localidad</i>	<i>Chihuahua</i>	<i>Chihuahua</i>
<i>Turno</i>	<i>Matutino</i>	<i>Matutino</i>
<i>Zona</i>	<i>Urbana</i>	<i>Urbana</i>
<i># de salones de clase</i>	<i>12</i>	<i>12</i>
<i>Promedio por grupo por Grados</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
<i>Número de maestro responsables de grupo o de alguna disciplina académica</i>	<i>12 de grupo. 1 de Educ. Física. 1 de E. Artística. 1 de Dibujo. 2 USAER</i>	<i>12 de grupo. 1 de E. Física 1 de E. Artística. 1 de Dibujo. 2 USAER</i>
<i>Total de alumnos</i>	<i>300</i>	<i>325</i>
<i>Promedio de alumnos por grupo</i>	<i>25</i>	<i>28</i>
<i># de administradores</i>	<i>1 Director 1 Subdirectora 2 Trabajadores Manuales</i>	<i>1 Director 1 subdirectora 2 Trabajadores Manuales</i>

Figura 1. Descripción de escuelas

La tabla anterior muestra que se entrevistaron a 12 profesores de cada escuela, se solicitó la anuencia previa de los directivos en la cual se les realizaba en espacios libres a cada docente, misma que fue necesario acudir varios días para dar cobertura a la totalidad de ellos. Es importante destacar que se buscó tener el mismo ambiente de privacidad a fin de que no hubiera factores externos que incidieran en las respuestas de los entrevistados.

Como se aprecia, las escuelas poseen características similares en cuanto al contexto, una está ubicada al norte de la ciudad (A) y la otra (B) en el sur de la misma.

Son escuelas urbano - marginales y su infraestructura es similar. En este tipo de investigación como se menciona, los entrevistados sólo fueron personal docente en grupo, especiales, directivos, auxiliares quedaron fuera de esta entrevista dado el objetivo de esta investigación, ya que son los docentes en grupo quienes pueden dar la información que se busca recabar como primer acercamiento hacia la estructura organizacional de las instituciones educativas y la influencia que se ejerce sobre su trabajo.

Instrumentos

En este tipo de investigaciones, el empleo de instrumentos es básico para una mejor estructuración de las respuestas. El tipo de entrevista es la operativa semiestructurada, que fue proporcionada a todos los tesisas a fin de llevar la misma sugerencia en cuanto al formato para registrar las respuestas. Como lo menciona Stake (2007), responde a las premisas mencionadas por considerarse una entrevista que arroja datos clasificados. Éstas se llevaron a cabo en el aula de cada entrevistado en las clases especiales de los niños.

La manera en la cual se realizaron las entrevistas, se basó en el siguiente protocolo:

--- Buenos días (tardes) (noches). Estoy realizando una investigación dirigida por la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey relacionada sobre los efectos de la estructura de las escuelas sobre el trabajo de los maestros. Para esta investigación necesito hacerle 4 preguntas, que nos llevarán una media hora. La información que me dé es completamente confidencial, al grado que ni siquiera voy a apuntar su nombre o la clase que enseña. Y son completamente voluntarias. Si usted no quiere responder las preguntas no hay problema. El hecho de que haya venido y haya escuchado mi petición es suficiente para que yo ya lo considere como entrevistado, por si alguna autoridad pregunta. ¿Si está de acuerdo con que lo entreviste?.

Es menester considerar que para este efecto, ningún maestro puso objeción y todos accedieron amablemente a la entrevista.

El formato que se utilizó en cada una de las entrevistas es como el siguiente:

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

Figura 2. Hoja de Registro

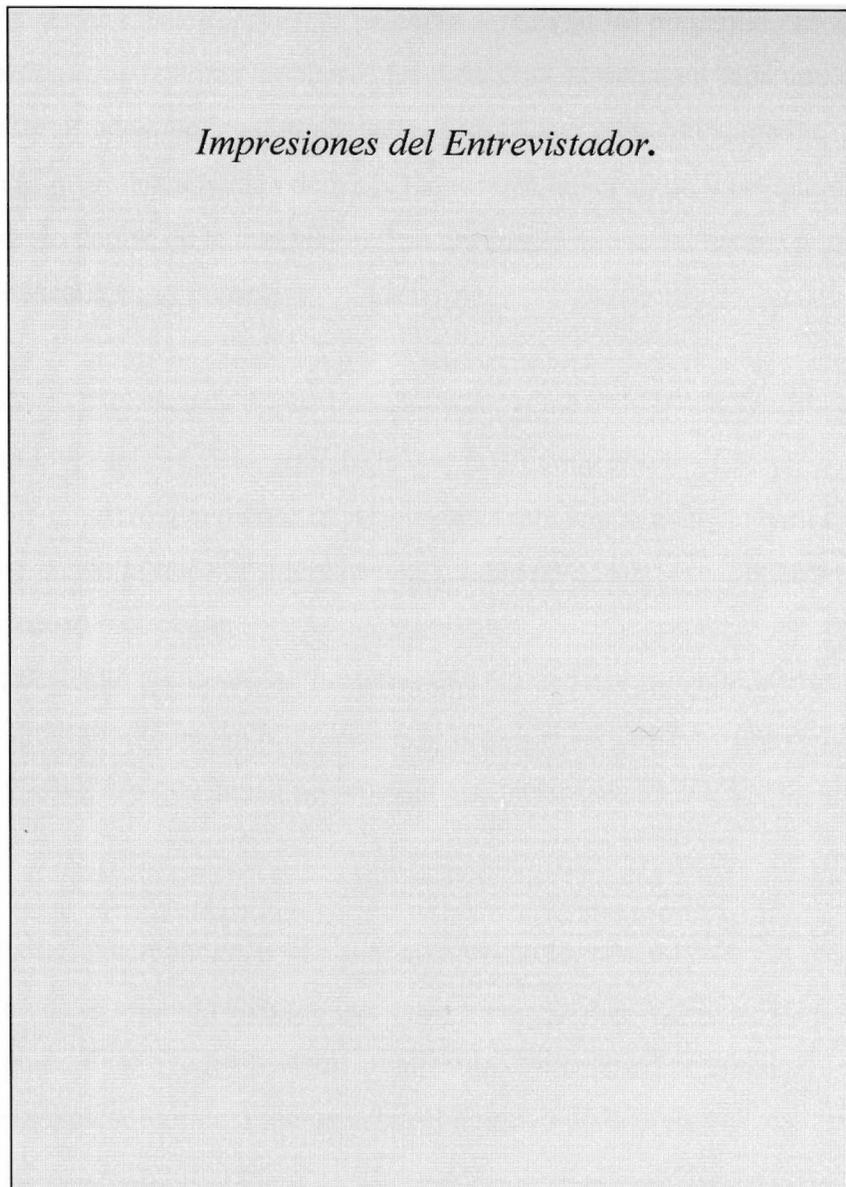


Figura 3. Hoja de registro del entrevistador

En estas entrevistas, antes que nada, se propiciaba un clima agradable de camaradería, en la que se les permitía realizar todo tipo de comentarios y luego se procedía a enfocar la charla al propósito de la entrevista. Este tipo de conversación

previa rompe hielos, se le denomina: *Rapport*, misma que solo aborda una plática informal de unos minutos.

Posterior a este *Rapport*, se procedía a realizar las preguntas enfocadas al querer investigar qué factores facilitan o les dificultan su trabajo a cada uno de los maestros entrevistados, de igual modo se les pedía hacer mención sobre las características que ellos aprecian de las personas que tienen éxito y las que no cuentan con este criterio dentro de la institución. Las preguntas que se les hacían a los entrevistados son las que siguen:

- 1.- Pensando en ésta escuela donde trabaja ahora. ¿Qué es lo que le facilita el trabajo?
- 2.- Y pensando en ésta escuela, ¿qué es lo que le dificulta el trabajo?
- 3.- Ahora bien, quiero que piense en las personas que tienen éxito aquí en la escuela. No diga quién, solo lo que considera hacen, aunque para usted eso que hacen no sea realmente exitoso o correcto.
- 4.- Ahora quiero que piense en las personas que No tienen éxito aquí, dentro de la escuela De igual modo, no decir quiénes son, pero que me comente que es lo que hacen, aunque para usted eso que hagan no sea algo que representa un fracaso o algo incorrecto.

Es factible mencionar que si el maestro no lograba entender la pregunta, se le realizaba de nuevo tratando siempre que estas fueran lo mas explicitas posibles. Así pues también se evitó que los maestros realizaran comentarios personales descontextualizados, reorientándolos hacia el objetivo de la pregunta realizada.

Registros: respuestas y observaciones

En los registros de respuestas y observaciones, se empleó una hoja dividida en cuatro apartados que fueron nombrados: *FACILITA*, *DIFICULTA*, *ÉXITO* y *NO ÉXITO*. En cada uno de los apartados se iba colocando la respuesta que el maestro daba a cada pregunta realizada, de modo que fueran concordando con cada aspecto destinado

para ello. De este modo, los comentarios que surgieran en cada respuesta se iban categorizando de acuerdo a éstas.

Del mismo modo en la hoja de registro dos, se anotaban las apreciaciones que se iban observando en el desarrollo de las entrevistas. Si en estas existió cierta molestia, apatía, espontaneidad, efectos que surgieron en el desarrollo de la misma así como otro tipo de interrogantes que iban saliendo en este lapso y que podían ser útiles para el proceso de investigación que se realiza. Así también, se llevó a cabo una revisión final para hacer anotaciones de comentarios que pudieran recordarse y /o se omitieron durante la misma a fin de aclarar y escribir correctamente alguna frase o palabra no fue explícita.

Procesamiento de la Información

Para realizar el registro del procesamiento de la información se llevó a cabo mediante una agrupación de respuestas en cada una de las entrevistas en una tabla de Excel que fue asignada para tal. Estas respuestas fueron clasificadas de acuerdo a las siguientes características preestablecidas que sirvieron de pauta para efecto de recolección de datos.

1. Recursos. La respuesta se refería a recursos materiales como libros, equipo, dinero, materiales didácticos, etc.
2. Espacios. La respuesta se refería a espacios físicos para trabajar, como salones, salas de juntas, canchas, etc.
3. Tiempo. La respuesta se refería a tiempo necesario para realizar el trabajo, como tiempo de clase, tiempo para hablar con padres, tiempo para planear, etc.
4. Relaciones. La respuesta se refería a relaciones con otras personas, como colegas, administrativos, padres, comunidad, etc.

5. Interacción. La respuesta se refería a interactuar de manera esporádica, continua, o en función de un evento o circunstancia con otras personas, como alumnos, directivos, colegas, padres, etc.
6. Conocimiento. La respuesta se refería a tener conocimientos o habilidades desarrolladas en diferentes áreas para realizar el trabajo, como son cursos de capacitación, conocimiento de materiales actualizados, programas académicos para maestros, conferencias, etc.
7. Información. La respuesta se refería a contar con o generar información necesaria para realizar el trabajo, como son datos sobre alumnos, reportes de calificaciones, resultados de exámenes estandarizados, información sobre eventos que se van a realizar, etc.
8. Apoyo Interno. La respuesta se refería a contar con el apoyo de colegas o directivos de la misma escuela cuando hay algún problema, alguna necesidad, o alguna iniciativa, como son 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. La respuesta se refería 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, como son representante sindical, inspector, padres de familia, autoridades educativas, colegas de otras escuelas, etc.
10. Otros. Cuando la respuesta no podía clasificarse en alguna de las categorías anteriores.

El manejo de la tabla de respuestas fue llevado a cabo de un modo que cada patrón se identificó con una clave que facilitó el poder entender de un mejor modo cada una. Así pues cada cuestión era asignada una letra de acuerdo a cada consideración: Facilita el Trabajo (F), Dificulta el trabajo (D), si la consideración tenía

referencia a personas que poseían ciertas características que los hacía sobresalir positivamente (E), y las no exitosas (N). Mismas que se iban registrando en la tabla anteriormente mencionada.

Del mismo modo, la tabla se dividió en varios aspectos de acuerdo a los patrones de respuestas, de modo que en una columna era para una de las escuelas entrevistadas y que fue denominada como Escuela A, y otra como Escuela B. Cada uno de los maestros también contó con un número de control que permitía categorizar las respuestas uno a uno y de acuerdo al patrón. Cada docente entrevistado tenía una numeración secuencial a fin de controlar tanto la categoría y el patrón de respuesta, empleando una línea para cada patrón en cada una de las columnas que contenían las diferentes categorías.

Análisis de la Información

Luego de haber llevado a cabo la recolección de datos en la tabla, se prosiguió a identificar los patrones más comunes que fueron mencionados por los diferentes colegiados. (A y B). De ello se desprende que si en cada escuela se cuenta con 12 maestros, para que un aspecto sea tomado como patrón de respuesta, debía existir una coincidencia de al menos 7 de ellos. De este modo, si 7 de los 12 entrevistados coincidían en que los recursos de la escuela no eran los adecuados para realizar su trabajo, éste se convertía en un patrón común.

Otra de las consideraciones que se hace una vez que se identifican los patrones de respuesta de los entrevistados, tanto de la escuela A como de la B, es analizar los patrones de cada una y comparar los que coinciden entre ambas, si así es, éstas forman parte de los patrones comunes y son los que se toman en cuenta para determinar si son los que tienen mayor incidencia en los efectos de las estructuras organizacionales que se dan en estos centros de trabajo y que tradicionalmente se llevan a cabo; ello los hace ser considerados en el hecho que nos ocupa en la presente investigación.

La siguiente tabla es ejemplo de cómo cada categoría se fue registrando según las respuestas dadas y su porcentaje indicaba si era patrón de respuesta así como el comparativo de ambas instituciones que determinaron los patrones comunes.

CATEGORIAS	PATRONES	COMUNES ESC "A"	PORCENTAJE	PATRON DE RESPUESTAS	FRECUENCIA DE RESPUESTAS MAS COMUNES ESC "B"	PORCENTAJE	PATRÓN DE RESPUESTAS	PATRONES COMUNES DE AMBAS ESCUELAS
1	Recursos	8	66.67%	SI	8	66.67%	SI	Recursos
2	Espacios	10	83.33%	SI	9	75.00%	SI	Espacios
3	Tiempo	5	41.67%	NO	4	33.33%	NO	Relaciones
4	Relaciones	9	75.00%	SI	8	66.67%	SI	Interacción
5	Interacción	10	83.33%	SI	7	58.33%	SI	Información
6	Conocimientos	4	33.33%	NO	7	58.33%	SI	Apoyos Internos
7	Información	9	75.00%	SI	8	66.67%	SI	
8	Apoyos Internos	12	100.00%	SI	8	66.67%	SI	
9	Apoyos externos	8	66.67%	SI	4	33.33%	NO	
10	Otros	5	41.67%	NO	5	41.67%	NO	

Tabla 4. Patrones Comunes de Respuesta.

CAPITULO IV

Resultados

En el presente capítulo se abordarán los resultados que se obtuvieron durante las entrevistas realizadas en las dos escuelas que fueron objeto de investigación y sirvieron como muestra para identificar los patrones de respuesta más comunes mencionados por los docentes entrevistados.

Patrones de respuesta comunes. Escuela A

En la tabla 5 se puede observar que existen varios patrones de respuesta, las cuales, fueron determinadas con base a la mayoría calculada en una frecuencia arriba del cincuenta por ciento. De los 12 maestros entrevistados en cada una de las escuelas, la proporción tomada era arriba del 58.3 % hacia arriba.

Es como aquí se enuncia que en la denominada escuela A, los patrones de respuesta más comunes, fueron: *recursos, espacios, relaciones, interacción, información, apoyo interno y apoyo externo*. En la tabla se reflejan las opiniones frecuentes y su porcentaje obtenido. Éstas se categorizaron con la respuesta dada de acuerdo al tipo de efecto (*Facilita, Dificulta, Éxito, No Éxito.*)

Patrones de respuesta obtenidas con una mención de más del 60% se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 5. *Respuestas más comunes de la Escuela A.*

<i>Patrón Común</i>	<i>Núm. de Maestros</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Tipo de Efecto</i>
<i>Recursos</i>	8	66.67 %	<i>F</i>
<i>Relaciones</i>	9	75.00 %	<i>D</i>
<i>Interacción</i>	10	83.33 %	<i>D</i>
<i>Información</i>	9	75.00 %	<i>D</i>
<i>Apoyos Internos</i>	12	100.00 %	<i>NE</i>
<i>Apoyos Externos</i>	8	66.67 %	<i>D</i>

Como se puede apreciar en la tabla anterior las respuestas que generaron el patrón común, y su relación con el número de maestros que respondieron se ubican en su mayoría en la categoría de dificultad. De tal modo que estos patrones inciden de algún modo negativo en la estructura organizacional de la institución para su buen funcionamiento. Del mismo modo,

Los maestros entrevistados, 8 de los 12, refieren en un 66.67 % que el patrón recursos, aunque se carece de ellos, se proveen de los mismos a fin de poder llevar a cabo su labor dentro del aula. Aún así la mencionan que es la propia escuela quien debe proveer muchos de los materiales que requieren.

Las respuestas en las entrevistas respecto a este patrón fueron:

“Existe material pero resulta insuficiente, debemos proveer nosotros mismos de ellos”

“Hace falta una biblioteca que contenga en todos los recursos indispensable para promover la lectura”.

Así pues, en el patrón espacios, que representa un 83.33 %, indica de acuerdo a las respuestas, que no se cuenta con una biblioteca escolar para promover la lectura y el uso de las mismas, del mismo modo no hay espacios adecuados para el desenvolvimiento lúdico de los alumnos y la infraestructura es en algunos casos poco funcional.

“Existe lo indispensable para lo que debe hacerse”

“Son apropiados”

En cuanto a las relaciones que se dan, el alto índice mostrado, 75.00 %, refleja que existe una comunicación asertiva que permite mejorar el ambiente de trabajo es mínimo el porcentaje de quien denota aislamiento y poco interés por cambiar estas relaciones concretándose a su trabajo áulico dejando en segundo plano las relaciones interpersonales. La que se da con los padres de familia, se puede decir que es complicada, pues el medio en el que se ubica la escuela, es de personas que en su mayoría trabajan y no aportan beneficios a la escuela. Siendo una relación distante y de poca comunicación.

“Es normal, de camaradería”.
“Son limitadas”
“No tiene apoyo y hay problemas con padres y maestros”
“Son normales con ciertas limitaciones”.

La interacción con un indicador de 83.33 % menciona que en la institución existen casos difíciles por la idiosincrasia del contexto, se limitan a cumplir con el trabajo en la escuela buscando la forma de no involucrar mucho a los padres, sobre todo a los que causan conflictos. Entre alumnos se puede decir que es normal, como niños no ven las diferencias y los maestros tratan de que haya unidad.

“Poca colaboración del colectivo”
“No hay relaciones cordiales, dificultan el trabajo”
“Poco apoyo de padres”
“No hay buena interacción, no siente apoyo”.

En el patrón referente a información se menciona en un 75.00 % la falta de un buen líder que organice y comunique en tiempo y forma los requerimientos de las autoridades superiores esto hace que haya desinformación y por ende falta de organización.

“No hay dirección, guía”
“Es desorganizada, no hay líder”
“Falta orientación”

Los apoyos internos que una institución debe tener en primera instancia son por parte del director, pues es quien encabeza la responsabilidad y el mando, pero se refleja la falta de ésta autoridad así como de carácter para poder ser gestor y representante ante una comunidad difícil. Es necesario y apremiante según las respuestas que haya quien encabece la comunidad educativa y haga su trabajo como debe ser para poder mejorar todo el contexto hostil que prevalece. Cabe hacer mención que este patrón de respuesta coincide en un 100 %, pues los 12 maestros entrevistados refieren la misma situación.

Respecto al apoyo externo, con un resultado del 66.67 %, es limitado tanto de los padres de familia como de las autoridades. La supervisión falla y no hay quien medie la situación que priva en la escuela, pues ante la falta de apoyos, se limitan a

cubrir sólo el horario y tratar de llevar a cabo el programa lo mejor posible a fin de evitar asperezas con las inconformidades de los padres de familia.

“Falta supervisión”
“Los padres exigen, no apoyan”
“No llega el suficiente”.
“Falta protección de la autoridad escolar”.
“Falta de carácter del directivo”

De este modo, después de mencionar los patrones comunes que resultaron de la aplicación de las entrevistas en la escuela A, es pertinente hacer la relación que tienen estos y el análisis hecho como parte de la investigación que se realiza en la que se busca saber los efectos de las estructuras organizacionales con el trabajo de los docentes.

En el aspecto de qué es lo que facilita el trabajo, los entrevistados mencionan que aunque existen pocos y deficientes recursos de infraestructura, lo que hay a la mano les favorece en algo su labor. Pues lo que haga falta buscan conseguirlo por sus propios medios. De este modo, aunque existe poco apoyo de los padres por mandar a sus hijos con los materiales que requieren, la enseñanza se da en lo que respecta al docente.

Así pues, la mayor inconformidad que prevalece en la institución es la falta de una autoridad que dirija y coordine todo lo referente a su desempeño como cabeza de una institución. Esto dificulta el trabajo, el hecho de la falta de dirección de la escuela y si a esto le aunamos la poca disposición de los padres de familia la labor se hace titánica pues se carece en primera instancia de un apoyo interno, así como se menciona del apoyo externo en el que los padres solo mandan a los hijos a la escuela pero no les proveen de los materiales necesarios. Al igual de las autoridades educativas que en cierto modo por ser una escuela urbana marginal, así la mantienen, alejada y poco favorecida en cuanto a dotación de infraestructura y de supervisión adecuada.

En lo anterior descrito, cabe hacer la aclaración que los maestros manifestaron, en parte, la falta de apoyos externos se debe a que el director no realiza las gestiones necesarias para que los recursos lleguen.

El efecto del éxito en la escuela lo refieren principalmente a que existen maestros que se preocupan por realizar su labor lo mejor posible y les ocupa su formación continua y su profesionalización docente realizando cursos de actualización, talleres, diplomados, etc. que de algún modo pone en práctica y su interés favorece en la movilización del trabajo que promueve reactivando un poco el descontento y las inconformidades que se dan en la institución.

Del mismo modo, existe personal que no cuenta con éxito dentro de la institución pues su carácter o su manera de interactuar es limitada concretándose a permanecer dentro del salón, aislándose de estar presente aun en reuniones de consejo técnico que se convocan. Aunado a ello, son personas negativas que aprovechan la falta de apoyo de los padres o las inconformidades que surgen para influir en ellos de modo negativo en contra del personal de la escuela.

Otra circunstancia que en poco favorece una buena organización y proyección educativa, es que ante la falta de liderazgo como se decía, existen maestros que abusan de esa falta de dirección y fallan constantemente, su trabajo ante el grupo deja mucho que desear provocando aun más la desorganización que se lucha por erradicar.

Patrones de respuesta comunes Escuela B

Al igual que se analizó la escuela anterior, en este apartado se abordará la segunda escuela a la cual se le denominó, escuela B. del mismo modo surgieron patrones de respuesta que nos dan la pauta para poder referenciarlos como: *Recursos, Espacios, Relaciones, Interacción, Conocimientos, Información y Apoyo Interno.*

Se anexa una tabla en la que se registra la categoría, el número de maestros que respondieron a la misma pregunta así como el porcentaje que hizo mención del patrón (Facilita, Dificulta, Éxito, No Éxito). Al igual que la escuela anterior los maestros entrevistados fueron 12 y sus respuestas registradas del mismo modo.

Tabla 6. *Patrones de respuesta Escuela B.*

<i>Patrón Común</i>	<i>Núm. de Maestros</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Tipo de Efecto</i>
<i>Recursos</i>	8	66.67 %	<i>D</i>
<i>Espacios</i>	9	75.00 %	<i>F</i>
<i>Relación</i>	8	66.67 %	<i>F</i>
<i>Interacción</i>	7	58.33 %	<i>D</i>
<i>Conocimiento</i>	7	58.33 %	<i>D</i>
<i>Información</i>	8	66.67 %	<i>E</i>
<i>Apoyos internos</i>	8	66.67 %	<i>F</i>

Como se muestra en la tabla, el patrón Recursos, fue respuesta similar de 8 de los 12 docentes entrevistados, con un 66.67 % y sus respuestas comunes coinciden que son limitados y que hay que buscar las formas posibles y poder realizar su trabajo diariamente.

“No hay acervos suficientes”

“Hacen falta más recursos materiales”

“No hay suficientes recursos económicos para obtener más”

Del mismo modo, el 75.00 % de los entrevistados manifiestan que los espacios disponibles les facilitan el trabajo. Las aulas están adecuadas y aunque de los espacios exteriores haría falta contar con una biblioteca que les permitiera fomentar de un mejor modo la lectura, se adaptan a lo que hay.

“No se cuenta con biblioteca escolar y aula de medios”

“Adecuados, pero falta biblioteca”

“Se cuenta con espacios adecuados, se requiere mejorarlos”

En las relaciones interpersonales con los compañeros, si bien, no son las óptimas, al menos existe cordialidad y se da un trato normal y de respeto.

En tanto a la relación que se mantiene con los padres, se puede apreciar que existen padres de familia poco preocupados por el bienestar de los hijos durante la permanencia en la escuela, pues los maestros comentaron que se les dificulta mucho su participación en actividades o colaboración dentro del grupo o la escuela misma. Siempre están al pendiente de alguna incidencia y forman comités que acuden de inmediato a las autoridades educativas, siendo el problema más grande de lo que en realidad son y pudieran ser solucionados en primera instancia ante la dirección misma.

“Son malas con algunos padres de familia”

“con el personal se trata de llevar una relación amena y cordial”

La interacción que se da una vez dicho lo anterior y con un resultado de 58.33 % en general evidencia que las pocas relaciones favorables no permiten que las interacciones se manifiesten adecuadamente y evite un mejor ambiente organizacional.

“Son amenas, hay buen ambiente”

“Son cordiales, compañerismo”

“Poco apoyo de padres”

“Se trata de involucrar a los padres, aunque es poco el apoyo”

En cuanto a los conocimientos que poseen, el 58.33 % mencionan que si les favorece el saber al aplicarlo a su contexto laboral, pero el otro porcentaje indica que se requiere mayor información sobre la Reforma Educativa que se está dando en estos momentos y ha modificado el trabajo que se venía realizando. Aquí la situación priva en que se estaba acostumbrado a seguir prácticas anteriores y se resisten a realizar los cambios que la misma Reforma Integral de la Educación Básica exige, según palabras de otros maestros.

“Falta más capacitación en cuanto a la reforma educativa”

“Se actualiza lo más que se puede”.

“Debemos profesionalizarnos”

“Me gusta estar al día, investigar, conocer, buscar mejoras en mi trabajo y en el desempeño que redunde en un mejor aprendizaje”.

En otro, se obtuvo el 66.67 %, en la que opinaron que en el patrón información que son todas las circulares que llegan de las autoridades superiores a la base se mantiene al día e informados de lo que se tiene que hacer. Tales son las convocatorias, comunicados, memorándums, etc. o las diversas actividades extras que haya que hacer.

Esto sin duda ha sido un factor de éxito, pues el tener la información en tiempo y forma favorece que el trabajo se realice del mismo modo proyectando así un nivel de organización adecuado.

“me gusta estar al día en lo que se tiene que hacer”

“se facilita y se cumple con lo que se nos pide”

De los apoyos internos al igual que el anterior patrón muestra que un 66.67 %, opinan que el apoyo que se brinda es adecuado y eficiente siendo factor de éxito para todos los que se sienten comprometidos con su labor. Se menciona que sin el apoyo que se brinda dadas las características del sector donde se ubica la institución sería demasiado difícil poder tener un clima laboral agradable y de colaboración entre el colegiado.

“se comparte lo que se sabe con quién así lo solicita”

“Existe apoyo de las autoridades”

“se busca que haya unidad para lograr un mejor resultado”

De este modo, se busca estar informados, buscar apoyo entre los mismos compañeros, recurrir a las instancias o personas que competen y buscar al máximo el apoyo de los padres que es lo que más sentida dificultad evidenciada.

Resumiendo lo dicho en el apartado anterior con respecto a los resultados obtenidos de la escuela B. se puede apreciar que los factores que facilitan el trabajo en la escuela citada, son los espacios, la información y los apoyos internos.

Lo que a juicio de los entrevistados no facilita que el trabajo se lleve a cabo de un modo óptimo es el no contar con los recursos materiales y de infraestructura adecuados así como el tener relaciones e interacciones deficientes con algunos padres de

familia, evita que los alumnos tengan sus materiales y por ende afectan el plan de trabajo de los maestros.

Un factor mencionado y que consideran de éxito es el hecho de poder contar con una información oportuna, lo cual permite poner acción inmediata y cumplir con lo establecido. Así también, el contar con personal que gusta de estar en permanente actualización, preparándose constantemente a fin de estar a la vanguardia y ante todo, que gusta de compartir con los compañeros que de igual modo tienen interés de saber cosas nuevas.

Patrones de Respuesta comunes de la Escuela A y la Escuela B.

Parte medular de la presente investigación, es poder realizar el contraste de respuesta de las escuelas seleccionadas, de las cuales, se puede verificar si los patrones de respuesta comunes son semejantes, en cuáles coinciden, y determinar cuáles son los factores relacionados de las dos estructuras organizacionales analizadas.

En la tabla siguiente, se puede observar la comparación de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas y los indicadores de cada una.

Tabla 7. Respuestas comunes.

<i>CATEGORIAS</i>	<i>PATRONES</i>	<i>FRECUENCIA DE RESPUESTAS MAS COMUNES ESC "A"</i>	<i>PORCENTAJ E</i>	<i>PATRON DE RESPUESTAS</i>	<i>FRECUENCIA DE RESPUESTAS MAS COMUNES ESC "B"</i>	<i>PORCENTAJ E</i>	<i>PATRON DE RESPUESTAS</i>
1	<i>Recursos</i>	8	66.67%	SI	8	66.67%	SI
2	<i>Espacios</i>	10	83.33%	SI	9	75.00%	SI
3	<i>Tiempo</i>	6	50.00%	NO	4	33.33%	NO
4	<i>Relaciones</i>	9	75.00%	SI	8	66.67%	SI
5	<i>Interacción</i>	10	83.33%	SI	7	58.33%	SI
6	<i>Conocimientos</i>	4	33.33%	NO	7	58.33%	SI
7	<i>Información</i>	9	75.00%	SI	8	66.67%	SI
8	<i>Apoyos Internos</i>	12	100.00%	SI	8	66.67%	SI
9	<i>Apoyos Externos</i>	8	66.67%	SI	4	33.33%	NO
10	<i>Otros</i>	6	50.00%	NO	5	41.67%	NO

Si se observa la tabla, existen patrones semejantes, si no en su misma proporción, si lo es en cuanto a la coincidencia de opiniones emitidas en la misma categoría. Un aspecto importante que me parece factible comentar es la uniformidad de respuestas generadas de la escuela B que refleja respuestas unificadas donde hay semejanza de criterios y evidencian las mismas preocupaciones o fortalezas que privan en la institución.

De este modo y con base en todo lo anteriormente expuesto, al conocer los patrones de respuesta comunes de ambas instituciones y que se presentan en la siguiente tabla pueden, ahora sí, dar argumentos que sustenten la investigación de la presente y poder decir con mejores elementos cuáles son los efectos de las estructuras organizacionales en las instituciones educativas en la labor docente.

Tabla 8. *Patrones comunes.*

<i>PATRONES COMUNES DE AMBAS ESCUELAS</i>	<i>ESCUELA A</i>	<i>ESCUELA B</i>
Recursos (más materiales didácticos, acervos)	66.67%	66.67%
Espacios (Biblioteca, aula de medios)	83.33%	75.00%
Relaciones (entre los docentes son cordiales)	75.00%	66.67%
Interacción (con algunos padres son complicadas)	83.33%	58.33%
Información (es oportuna y adecuada para poder cumplir/No es la suficiente ni llega a tiempo)	75.00%	66.67%
Apoyos Internos (se da lo más posible para salir adelante en el trabajo diario)	100.00%	66.67%

CAPITULO V

Discusión de resultados

En el capítulo que se presenta, se tiene la intención de dar respuesta a la pregunta generadora de esta investigación; ¿Cuáles son los efectos de la estructura organizacional de la escuela actual sobre el trabajo del maestro? Para ello, se han considerado seis patrones de respuesta, mismos que fueron obtenidos en la aplicación de entrevistas, análisis de los resultados y su ponderación dio como resultado respuestas similares, denominados patrones comunes, que fueron abordados en el capítulo anterior describiendo cómo es que se obtuvieron tales coincidencias.

De este modo, cada categoría registrada como patrón común sirven como elemento comparativo entre las escuelas A y B. cada respuesta fue registrada por separado y al hacer los análisis de cada una, se encontró, que aunque son escuelas geográficamente lejanas pero de la misma ciudad, poseen características similares, número de maestros, alumnos, contexto, etc. nos da el indicador de cómo inciden las formas de organización de cada institución.

La categoría recursos refiere principalmente a la falta de materiales para poder desarrollar de un mejor modo el proceso enseñanza - aprendizaje, tal es el poder contar con libros, cuentos, enciclopedias, materiales didácticos, útiles escolares, todo aquello que pueda facilitar el trabajo en el aula. Esto en gran medida impide que se dé eficientemente ya sea en una escuela u otra, que es un aspecto común que habría que analizar las causas por las que no se cuenta con materiales tan básicos y necesarias en estos tiempos de reformas educativas que tratan de mejorar la calidad educativa y promover el fortalecimiento de las competencias en los alumnos.

Jackson (1996) refiere que una de las tareas que consume el tiempo del profesor es la de servir como proveedor. El espacio y los recursos de los salones son insuficientes y los docentes deben decidir cómo distribuirlos. Esta condición se da principalmente en escuelas públicas y, aunque la causa principal de este problema tenga que ver con escasez de recursos, es de verdad que la estructura tradicional de la escuela favorece este problema, ya que es el docente el responsable de distribuir equitativamente los materiales escasos entre los alumnos.

En el patrón espacios, las dos escuelas refieren la falta de biblioteca escolar, básicamente como parte de la infraestructura que es básica para poder realizar actividades propias de la lectura así como el poder contar con acervos bibliográficos que apoyen la labor del maestro. De igual modo un equipo de cómputo con señal de internet que sirva como herramienta de trabajo e investigación, tanto del maestro como de los alumnos.

Cabe hacer mención que las dos escuelas cuentan con equipos de enciclomedia, pero solo se benefician los grupos de quinto y sexto, esto quienes cuentan con maestro que sepa de computación y del manejo del programa de enciclomedia, ya que existen casos en los que no prenden los equipos terminando empolvados y deteriorados por la falta de cuidado e interés hacia los componentes.

Considerando que si la tecnología fuera una herramienta generalizada en las instituciones educativas, sin duda haría más eficiente la labor docente.

Fernández, Server & Cepero (2011) un elemento importante es la práctica pedagógica tendiente a generar espacios para producir conocimientos a través de diversos métodos; es decir, es la práctica pedagógica un elemento decisivo para hacer de los nuevos modelos y del uso de las nuevas tecnologías propuestas innovadoras para el aprendizaje, innovaciones educativas además de tecnológicas.

En la categoría relaciones, éstas se manejan entre el personal docente y con los padres de familia. Ambas situaciones se reflejan por igual en las dos instituciones, en cada una inciden diversos factores que limitan un buen ambiente de trabajo.

Existen componentes característicos de las organizaciones que **aprenden**. Por ejemplo, las escuelas deben ser comunidades de aprendices donde los **participantes** – profesores, directores, padres de familia y alumnos – se involucren en el aprendizaje y la enseñanza. (Barth, 1990).

Por otro lado se requiere del esfuerzo grupal coordinado hacia metas comúnmente compartidas, un compromiso activo de mejora, y la difusión de mejores prácticas en toda la organización dentro de las escuelas que aprenden Keating (1995).

De este modo, se concibe que tanto el apoyo de los padres de familia como las buenas relaciones entre los docentes y más aun el apoyo del director favorecen en gran medida el trabajo cotidiano. Es fundamental que el trinomio se dé eficientemente pues si cada parte aporta lo que le corresponde, todo funciona correctamente.

Para Schmelkes (2000), el personal de una escuela que labora en equipo, se apoya mutuamente, planea, evalúa en forma compartida... “El equipo docente, junto con el director, son el dinamismo de un proyecto de calidad. Si no hay equipo, no hay movimiento hacia la calidad”.

Otro patrón común que resultó es la interacción, ésta se manifiesta principalmente entre algunos compañeros que se muestran apáticos a integrarse al colectivo escolar y prefieren aislarse y cumplir solo su jornada sin más intercambio interpersonal. Esto de algún modo no favorece el hecho de que el maestro se pueda sentir como parte de esa comunidad educativa.

Entendemos que las organizaciones poseen un carácter cambiante y que siempre son producto de cierta construcción, con diferentes objetivos en su interior y con límites que son difusos. Tal como sostienen Altrichter y Salzgeber (2000), las organizaciones son un conjunto de redes y de relaciones en las que se concretan las interacciones entre los diferentes intereses de sus miembros.

Se establece así un juego que es elemento/fenómeno que articula las relaciones entre estructuras y prácticas, entre el individuo y la organización. Es en este punto característico de la interacción e intersección social organizacional en donde la diversidad de intereses de los agentes se transforma en una particular forma de relación. De ahí la importancia de atender a las prácticas y sus motivaciones, a las subjetividades e identidades particulares.

Es preciso incorporar aspectos culturales y aspectos propios de las prácticas de los agentes y de los contextos que se sabe, tienen autonomía relativa ya que no se es del todo independiente pues se requiere del apoyo externo para un funcionamiento adecuado, de este modo al igual que las relaciones y las interacciones dentro del contexto escolar entre los propios maestros, alumnos, etc. otro aspecto que se percibe de un modo directo es con los padres de familia. Situación que en las dos escuelas entrevistadas se reflejaron ya que las respuestas indican que existe poca participación de los padres para con las instituciones.

La información, otro patrón que también se pone de manifiesto en las escuelas da referencias frecuentes, pero en el caso de la escuela A, básicamente refieren que no llega a tiempo por parte de la dirección y que pocas veces se dan por enterados de comunicados que son de su competencia, la que llega es a través de terceras personas, o bien a destiempo. Esto limita las funciones extras que se solicitan poniéndolos en entredicho como colectivo y como equipo que busca ser responsable en todas sus acciones dentro de la institución.

Para Pastrana (1994) la actuación de un director de escuela primaria impacta directamente la dimensión pedagógica de la vida institucional que tiene que ver con las actitudes y resoluciones que adopte el director. Es por ello que una decisión adecuada en cuanto a la constitución del equipo docente impactará en la recuperación del sentido pedagógico del trabajo escolar.

Una premisa que se maneja en los ámbitos académicos es que si los empleados están bien informados sobre cuestiones que les atañen, y si tienen la posibilidad de

tomar decisiones relevantes acerca de su trabajo, se **ganan beneficios para la empresa y para el individuo.** (Shadur, Kienzle y Rodwell, 1999).

Por el contrario, cuando la información no fluye bien y trabajan prácticamente sin interacción con sus compañeros, es muy probable que no puedan realizar su trabajo adecuadamente. La percepción que los maestros tienen de su participación en la organización y los factores que contribuyen a la misma, constituyen un factor clave para la percepción del clima organizacional.

En tanto las respuestas que se manejan como un tema que está a satisfacción y que llega oportunamente es evidencia de que se puede cumplir con lo que se debe hacer cada quien desde su ámbito de acción.

Lo poco que pueden expresar es con respecto a los cursos de actualización vigentes de la Reforma Integral de la Educación Básica del cual hay aun mucha incertidumbre y desconcierto por la falta de información con respecto al tema. Cabe aquí aclarar que estos cursos están siendo impartidos paulatinamente, el ciclo anterior se ofreció a todos los docentes de primero y sexto grados así como personal de apoyo y Unidad de Servicio y Apoya a la Escuela Regular (USAER). En el presente ciclo escolar se lleva a la fecha la segunda fase del diplomado, de cuatro en total.

En cuanto al apoyo interno, otro patrón común, aunque con diversas referencias, resultan siempre, ya sea un factor positivo o negativo que incide en la organización del centro de trabajo. En tanto en la escuela A, se pone de manifiesto la falta de un líder que se dedique a su función directiva, organice, encabece y asuma su papel como debe ser. Otro aspecto que también afecta la labor, es la poca presencia de los padres de familia en las actividades escolares, factor que también deben ellos sortear para poder brindar a los niños lo más posible para un mejor aprendizaje.

En tanto en las respuestas de la escuela B, manifiestan respecto al apoyo del director y autoridades, que existe una buena información y se aprecia lo que él como gestor realiza. De este modo el trabajo se hace menos complicado aunque priva en

mucho el que los padres de familia sean apáticos y se les tenga que andar exigiendo su apoyo para con los hijos.

Mucho tiene que ver el contexto de las escuelas, los padres de familia son obreros, las madres de familia, pocas trabajan pues su educación es insuficiente y las que los hacen es como empleadas domesticas o en maquiladoras. En estos lugares, las personas consideran que la educación es completamente gratuita y ellos no tienen por qué aportar, dejan a los hijos a los maestros sin las herramientas básicas para una educación integral. No apoyan, exigen y crean ciertos conflictos por desacuerdos acudiendo a líderes de colonias que no aportan beneficio alguno más que a sí mismos, aprovechándose de la ignorancia de las personas.

En este caso, es importante mencionar, la escuela primaria presta su edificio a una institución educativa (ICHEA, Instituto Chihuahuense de Educación para Adultos) que imparte educación abierta para aquellos interesados en concluir su educación básica.

Así pues, un aspecto más que cobra importancia para la realización del trabajo colaborativo es la función del director de la escuela, quien puede convertirse en el peor enemigo que no promueve en forma efectiva la colaboración, cuando es indiferente o cuando simplemente no tiene las herramientas para dirigir a los maestros en este tipo de trabajo.

El director puede bloquear, sofocar, disuadir o ignorar efectivamente a grupos de la escuela que propicien el cambio. Como resultado de ello, no es raro hallar que los conflictos en las escuelas, particularmente relacionados con el cambio propuesto, involucran al director o se centran en él, como líder de la organización.(Ball, 1994).

La responsabilidad de lo deseable en términos de organización escolar recae en la persona del director. Es quien debe y tiene la autoridad para propiciar que los apoyos estén siempre favoreciendo el trabajo del colectivo, su papel, apoyar, gestionar, promover y buscar los apoyos externos necesarios y pertinentes.

Así también al existir falta de apoyo de los padres de familia, debe ser conciliador y procurar incidir en los padres para que apoyen a sus hijos buscando favorecer que todos los participantes se involucren positivamente en el hecho educativo.

Validez Interna y Externa.

La validez que se le confiere a todo estudio realizado mediante la investigación tiene dos vertientes. Para ello, Hernández S. Fernández C., y Baptista L. (2010), nos dicen que validez es el grado al cual, la prueba es capaz de medir, lo que se intenta medir, y que existen dos tipos de validez: La validez interna y la validez externa.

En cuanto a la validez interna, se asocia con estudios en particular, pero si un estudio es útil, deberá ser válido internamente. Algunas veces no puede compararse con otros estudios. La validez interna es necesaria para la validez externa, ya que la facilita pues se realizan registros asociados con calidad de una investigación de conclusión estadística.

En esta investigación, la validez interna refiere que las entrevistas fueron realizadas bajo condiciones semejantes, contextos similares y el mismo esquema de las preguntas de cada entrevista pues un buen diseño y atención a los detalles son importantes.

La validez externa requiere control de calidad externo de las mediciones y juicios acerca del grado en el cual los resultados pueden ser extrapolados. Esto no requiere que la muestra sea representativa de la población de referencia. Buen diseño e hipótesis claramente señalada y una población bien definida contribuyen a la validez externa.

Para lograr una mayor validez externa, es conveniente tener grupos lo más parecidos posible a la mayoría de las personas a quienes se desea generalizar, y repetir el experimento varias veces con diferentes grupos. También, desde luego, tratar de que el contexto experimental sea lo más similar al contexto que se pretende generalizar.

Dicho lo anterior, al inicio de la presente investigación, se considera que la validez del presente objeto de estudio radica en que de inicio se seleccionaron instituciones educativas afines en sus características contextuales y organizacionales así como el uso del mismo patrón para las entrevistas. Lo cual permitieron realizar un análisis estadístico que muestra las frecuencias y en qué porcentaje hubo semejanzas de respuesta y de ahí obtener un patrón común que servirá de sustento para considerar cuales son los efectos que prevalecen en las instituciones educativas respecto al clima organizacional que incide en la labor del docente en la educación primaria.

Su objetividad en cuanto a la veracidad se sujeta a la disposición mostrada de parte de los involucrados, no así, puede surgir cierto margen erróneo, pues el hecho de sentirse cuestionado en aspectos que inciden en su trabajo limitan la veracidad; ciertamente puede ser una manera de hacer saber su sentir real, evidenciar lo que vive cotidianamente o aprovechar la ocasión y querer quedar bien falseando información por sentir presión de ser descubiertos a pesar de saber que existirá confidencialidad en las respuestas. De algún modo siempre existen variables que limitan la validez hacia un solo sentido.

Este hecho investigado, representa solo un fragmento de todo un universo para ser analizado y poder tener elementos reales, probados y efectivos de los propios involucrados en las diferentes estructuras organizacionales. Como se ha dicho, es parte de un proyecto de investigación en el cual como tesistas aportamos evidencias de la realidad donde nos encontramos y así contribuir con estos elementos al diseño de la nueva escuela.

De este modo, y como se pudo plasmar lo que aquí representa es válido para las mismas escuelas objeto de estudio, sin que con ello pueda significar que lo que aquí resultó como patrón común, puede ser exactamente igual en otra, es una representación de lo que aquí ocurre y queda de manifiesto que es la parte directiva, el apoyo de los padres así como las interacciones que se dan las que de algún modo limitan que las sociedades de conocimiento sean una verdadera columna vertebral en el hecho

educativo y que se debe promover y ocupar en mejorar estas alertas que interfieren en un clima organizacional adecuado que eleve la calidad educativa.

Alcances y Limitaciones

El haber llevado a cabo la investigación que se presenta en este documento, se puede afirmar con base en el sustento teórico abordado para tal fin, que los resultados derivados son factiblemente aplicables y se pueden generalizar a cualquier institución pública mexicana pues todo el sector educativo que depende de gobierno se rige bajo los mismos lineamientos y normas que hacen de la educación un factor de igualdad conllevando se originen los contextos organizacionales similares.

No así en escuelas particulares y/o de otros países que difieren en todo su organigrama y estructura. Esto hace que las formas de trabajo, normas y contextos se basen en lo que cada institución tiene como visión y misión, pues varían las formas de ejecución y atención a los alumnos.

En cuanto a las limitantes se puede considerar el factor del momento de la entrevista que hace que los docentes entrevistados se sientan interrogados y sus respuestas pueden resultar poco confiables, sin embargo se toma como honesta la participación que se da, pues el hecho de responder voluntariamente da objetividad al mismo.

Recomendaciones para futuras investigaciones

El abordar las estructuras organizacionales de dos escuelas diferentes de la ciudad con entrevistas y condiciones similares a los docentes que conforman dichos colegiados, permite hacer ciertas recomendaciones emanadas de los resultados obtenidos. Estos son evidencia de las situaciones reales que se viven en las propias

instituciones pues aunque den respuestas que dejan cierta subjetividad, se deduce que la parte angular y primordial de toda escuela es la parte directiva que es donde se deposita toda la responsabilidad y funcionamiento. Siendo así, es pertinente considerar que el perfil que debe tener cada uno de los directivos asignados a cada centro de trabajo tiene que ser determinado bajo ciertos requisitos y pruebas confiables que puntualicen la capacidad y las aptitudes que se tienen para desempeñar dicho puesto.

Esto es, que las autoridades superiores educativas, administrativas y escalafonarias determinen los criterios y evalúen cada aspecto pues en el caso de la escuela B, es el factor que evidencia la falta de una buena organización educativa, situación que se puede verificar con la escuela A que tiene un nivel aceptable en cuanto a su director y permite un clima organizacional apto para desarrollar su labor docente. Cabe señalar que la poca participación de los padres en ambas escuelas, son factores que se sortean cotidianamente debido a las condiciones económicas y de bajo nivel cultural y complican el trabajo, pero en este caso, el objeto de estudio es el contexto de las estructuras organizacionales.

De este modo, sería conveniente realizar estudios a profundidad sobre la relación que se triangula entre la estructura organizacional, perfil del líder y apoyo de los padres de familia a la institución y a la misma comunidad educativa.

Conclusiones

A través de la experiencia obtenida después de haber realizado las entrevistas para el estudio de las estructuras organizacionales en escuelas públicas, se puede concluir que los factores que influyen en las estas instituciones son:

- El tiempo que limita que el desarrollo de los contenidos curriculares se aborden de un modo completo y profundo. Aunado a ello se les comisiona en diversos eventos de promoción cultural, deportivos, cívicos y académicos invirtiendo en ellos parte de las horas clase para la preparación y participación en los diversos eventos.
- Otro aspecto que se refleja es que hay desconocimiento de aspectos de reforma educativa y preparación adecuada para poder sortear los propósitos que se persiguen con los cambios que se originan. A su vez, se puede considerar que hay poca disposición para poder invertir en una educación continua que permita fortalecer la práctica educativa y la profesionalización docente. Existe apatía a los cambios ya que algunos consideran lo anterior como mejor opción por los resultados propios obtenidos, dejando de lado el que se debe actualizar y buscar estar a la vanguardia en los cambios que los tiempos exigen.
- La interacción en las instituciones se origina en diversos ámbitos. De los padres hacia la participación y compromiso para con los hijos y maestros, las relaciones interpersonales entre algunos docentes que afectan y limitan la colaboración trabajo colegiado así como el desarrollo interno de la proyección que se da de la propia escuela.
- Del mismo modo, la falta de un líder que promueva y favorezca estas relaciones entre los involucrados en el quehacer educativo. Esto es preocupante pues se sabe que un líder real propicia y permite que se manifiesten estas interacciones. Pero es la cabeza quien desde su base tiene fallas,

incumplimientos y falta de compromiso que limita en mucho un buen clima organizacional creando factores negativos.

- Después de lo comentado en el apartado anterior, se puede decir que la falta de apoyos externos son generados debido al no cumplimiento en su carácter director como gestor y promotor de beneficios hacia la institución que se tiene a cargo o bien, no promueve ni delega a los padres o maestros para involucrarlos en el cumplimiento de las responsabilidades que todos tienen en este contexto motivándolos a ser parte activa y promotora de beneficios para la institución que de obtenerse se genera un beneficio en cadena, pues la comunidad educativa debe considerarse a todo en su conjunto y no caer en zona de confort y conformismo limitándose a cubrir un horario de trabajo.
- Es importante mencionar que los maestros entrevistados realizan su trabajo sabiendo de las fortalezas y debilidades prevalecientes y tratan del mejor modo ser factor en su mayoría de cambios positivos aun con las limitaciones que cada centro de trabajo tiene.
- Es importante que los docentes estén siempre motivados y abiertos a los cambios que se generan constantemente, la globalización, los cambios y avances tecnológicos nos obligan a ser y estar mejor preparados y ser eje rector de la educación de calidad en nuestro país.
- Es parte importante que las propias autoridades gubernamentales prioricen efectivamente su gestión hacia la educación y promuevan cambios factibles a las condiciones económicas, culturales e ideológicas que prevalecen y destinen recursos que optimicen la infraestructura de las instituciones ofreciendo primeramente maestros, directivos de calidad y espacios suficientes, adecuados y confortables que garanticen la permanencia y la motivación de todos por ocuparse en el mejoramiento de toda la estructura organizacional, humana, material y académica.

- **Capacitación constante y permanente, talleres a docentes de reforma, programas académicos, leyes y códigos administrativos, superación profesional y personal, relaciones humanas, valores, etc.**
- **Asumir el hecho educativo como una vocación que le permite obtener un ingreso y buscar siempre obtener los mejores resultados en el grupo, en las relaciones personales y en la proyección que se manifieste hacia el exterior.**
- **Ser promotores de calidad y evidenciar dicha aptitud compartiendo y comprometiendo a los que son apáticos a la formación continua y lograr conformar una estructura organizacional óptima y de calidad.**
- **Una estructura organizacional mal manejada es indicio de que los efectos son negativos y poco agradables para todos los involucrados. Es pertinente buscar los factores que propicien los factores óptimos de una organización considerando las diversidades pero aludiendo a la función principal que se tiene en el centro de trabajo. Objetivos, visión, valores, competencias, logros, etc. comunes y coordinados eficientemente.**

Referencias

- Barber M., Mourshed M. (2008) *Dossier Educativo. Los sistemas educativos con el mejor desempeño del mundo*. Revista de internet. Mayo 2008.
- Biddle B. J., Good T. L. & Goodson I. F. (2000) *La enseñanza y los profesores, la profesión de enseñar*. (Vol.I p.30 y 77; Vol. II p.29). México, Distrito Federal: Paidós.
- Brunner J. J. (1998) *Globalización Cultural y Posmodernidad*. México, Distrito Federal: Fondo de Cultura Económica.
- Farías Martínez G. *¿Qué preocupa a los administradores educativos? Una visión exploratoria a través de la reflexión Crítica sobre los desafíos de la gestión escolar En México*. X Congreso Nacional de Investigación Educativa. Disponible en:
http://www.comie.org.mx/congreso/memoria/v10/pdf/area_tematica_13/ponencias/0878-F.pdf
- Fernández R., Server P. Cepero, E. *El aprendizaje con el uso de las nuevas tecnologías de aprendizaje*. OEI. Revista Iberoamericana de educación. Art. Consultado en internet el día 13 de marzo de, 2011.
<http://www.rieoci.org/deloslectores/127.pdf>.
- Flores Fahara M. y Torres Herrera M. (2010). *La escuela como organización de conocimiento*. 1a. ed. México. D.F. Trillas.
- Flores Kastanis E., Flores Fahara M. García Quintanilla M. Rodríguez Bulnes G., Holguín Ruiz L. T. y Olivas Maldonado M., (2007). *Las escuelas Públicas como Comunidades de Aprendizaje*. Bonilla (Ed.), *Reseñas de Investigación En Educación Básica*, México, D.F. Dirección General de

Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría De Educación Básica .Disponible en:
<http://basica.sep.gob.mx/dgddie/cva/sitio/pdf/materiales/resenas2003/3Las escuelas.pdf>

Flores Kastanis E., Flores Fahara M., García Quintanilla M., Rodríguez Bulnes G., Holguín Ruiz L. T., Olivas Maldonado M., (2009). *Las escuelas Públicas como Comunidades de Aprendizaje*. Segunda parte. Bonilla (Ed.), *Reseñas de Investigación En Educación Básica*, México, D.F. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría De Educación Básica. (Floresetal2009.pdf)

Fullan Michael G., Stiegelbauer S. (2001). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. México; D.F. Trillas.

García, C. (2002) *La formación inicial y permanente de los educadores*. Recuperado Septiembre, 19, 2008.
<http://www.mec.es/cesces/marcelo2002.htm>.

González G. María Teresa, Nieto Cano José Miguel y Portela Pruaño Antonio (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid. Pearson/Prentice Hall.

Grinberg, J. (1999) *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente líder*. Primer Coloquio Universidad Torcuato Di Tella - The University of New Mexico. Recuperado Septiembre, 19, 2008 de:
<http://educacionydocencia.com/2007/09/13/liderazgo-en-el-aula/>.

Hargreaves, A. (2005) *Profesorado, cultura y postmodernidad (Cambian los tiempos, cambia el profesorado)*. (P Manzano, Trad. 5ª. ed.) Madrid: Morata.

Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (V Edición) México, D.F. Mc Graw -Hill/Interamericana Editores S.A. de C. V.

Jiménez Lozano, L. (2003). La reestructuración de la escuela y las nuevas pautas de regulación del trabajo docente. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. 8(19), 603---630. Disponible en:
<http://www.comie.org.mx/v1/revista/portal.php?idm=es&sec=SC03&&sub=SBB&criterio=ART00388>.

Oliveira, D.A., Gustavo B.B., Goncalves, Savana D.G., y Melo, (2004). *Cambios en la Organización del trabajo docente: Consecuencias para los profesores*. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. 9(20),183---197.
Disponible en:
<http://www.comie.org.mx/v1/revista/portal.php?idm=es&sec=SC03&&sub=SBB&criterio=ART00409>

Pérez--Gomar Brescia, G. (2008). *La matriz insonora del cambio educativo: La organización escolar. Perspectivas para su investigación*. REXE: Revista de Estudios y Experiencias en Educación. 7(13), 43---60.
Disponible en:
http://www.rexe.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=99:la--matriz---insonora---del---cambio---educativo---la---organizacion---escolar--perspectivas---para---su---investigacion&catid=62:seccion---estudios---y--debates&Itemid=146

Perrenoud P. (2001). *La formación de los docentes en el siglo XXI*. Revista de Tecnología Educativa. XIV. No. 3 503-523.

SEP. Programa Sectorial de Educación 2007-2012.

Senge P. (1998) *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México D.F. Granica.

Spross, V. (2008) *La formación inicial de los maestros*. Recuperado Septiembre, 19, 2010.

<http://www.sigloxxi.com/index.php?link=opinion&opinionid=419>.

Stake R. E. (1999) *Investigación con estudio de caso*, 2^a- ed. Madrid, España; Morata.

UNESCO (2005). *Condiciones de trabajo y salud docente: Estudios de casos en Argentina, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay*. Santiago de Chile:

Autor. Disponible en:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001425/142551s.pdf>

