



**INSTITUTO DE FORMACIÓN DOCENTE  
DEL ESTADO DE SONORA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD ACADÉMICA 26C,**

**TESIS  
LA GESTIÓN ESCOLAR Y SU INFLUENCIA EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON CAMPO EN: FORMACIÓN  
DOCENTE**

**PRESENTA:  
MARCELA ANA ISABEL ARÁMBURO IBARRA**

**NOGALES, SONORA**

**ENERO DEL 2010**



**INSTITUTO DE FORMACIÓN DOCENTE  
DEL ESTADO DE SONORA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD ACADÉMICA 26C, NOGALES,  
SON.**

**TESIS  
LA GESTIÓN ESCOLAR Y SU INFLUENCIA EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON CAMPO EN: FORMACIÓN  
DOCENTE**

**PRESENTA:  
MARCELA ANA ISABEL ARÁMBURO IBARRA**

**DIRECTOR DE TESIS  
MTRO. JUAN CARLOS HERRERA MATEOS**

**NOGALES, SONORA**

**ENERO DEL 2010**

*Lo último que se sabe  
cuando se realiza un trabajo  
es por donde empezar*

Blaise Pascal. Filósofo, físico y matemático francés

## ÍNDICE

Introducción .....	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1 Antecedentes .....	4
1.2 Planteamiento del Problema .....	8
1.5 Delimitación .....	10
1.4 Preguntas de Investigación .....	11
1.5 Justificación .....	11
1.6 Objetivo General .....	13
1.7 Objetivo Específico .....	13
1.8 Supuestos teóricos .....	13
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	14
2.1 Marco Referencial. La evolución del concepto de "Gestión Escolar" .....	15
2.2 Marco Conceptual. La visión actual de la Gestión Escolar-	19
2.2.1 Los centros Educativos ante las demandas actuales-	22
2.2.2 Maestros como profesionales del aprendizaje .....	27
2.2.3 Director como líder del grupo de profesionales.....	29
2.3 Marco contextual. La realidad de la gestión educativa .....	33
2.3.1 La identidad de los docentes y directivos actuales-	33
2.3.2 La relación entre Administración y Pedagogía -	38
2.3.3 La necesidad de una Gestión pedagógica vinculada con la administración .....	40
2.3.4 Las demandas que surgen ante el cambio de la Gestión escolar .....	42
2.4 Marco Legal .....	46
CAPITULO III. METODOLOGÍA .....	49
3.1 Paraigma .....	51
3.2 Método a seguir .....	52
3.3 Población, universo de estudio .....	54
3.4 Procedimiento para la selección de la muestra .....	55
3.5 Instrumentos .....	56
CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	59
CAPITULO V INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	70
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	84

ANEXOS	88
1. Entrevista Piloto	89
2. Entrevista a docente	92
3. Entrevista a Directivo	94
4. Entrevista a Padre de Familia	96

## INTRODUCCIÓN

En toda organización social existen protocolos, lineamientos y reglas, pero su aplicación está sujeta a la interpretación de los actores principales, su idiosincrasia y las características contextuales del grupo social. Por ello, el éxito de la aplicación de los mencionados no está garantizado ya que es improbable encontrar dos organizaciones iguales que funcionen con el mismo nivel de calidad.

Inspirada en esta visión de calidad, el propósito de esta investigación es realizar un análisis de corte etnográfico de las prácticas y gestiones que se llevan a cabo en el Jardín de Niños “Luis Donaldo Colosio”.

Como se plantea desde el primer capítulo, el principal objetivo es encontrar la relación entre la imagen que proyecta el plantel educativo a la comunidad y las prácticas organizativas y administrativas que se llevan a cabo, tanto por las educadoras como por la dirección de la institución.

En el segundo capítulo, donde se aborda el marco teórico, los autores y teoría consultada aborda conceptos como el liderazgo necesario para la organización de una empresa, incluso en la institución educativa, las cualidades que se requieren como líder, tanto en el directivo como en los docentes, ya que al final de cuentas, la educadora es quién determina la organización de su grupo y su aula y la importancia que esto tendrá para el prestigio e imagen que proyectan a la población a la cual atienden.

De igual forma, también se hace referencia a la realidad que viven los docentes, desde su perspectiva y necesidades palpables para lograr un estatus, tanto social como profesionales de la educación, como económico y de supervivencia de acuerdo a sus ambiciones personales.

A lo largo del capítulo dedicado a la metodología, en el tercero, se describe en forma breve y concisa el proceso del desarrollo y obtención de la información para su análisis, desde el comienzo de la observación y cómo este proceso guió toda la investigación a través de las entrevistas a personajes importantes de la organización escolar para el análisis de los resultados cuyo resultado son expuestos en el cuarto capítulo.

Para concluir, los capítulos quinto y sexto aborda directa y exclusivamente la categorización y reflexión de la información recabada gracias a la metodología en la búsqueda de la respuesta a la interrogante planteada en el primer capítulo, y así encontrar la relación entre la imagen que proyecta el Jardín de Niños “Luis Donaldo Colosio” y las prácticas de gestión de los integrantes del mismo.

**CAPITULO I**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## 1.1 ANTECEDENTES

El principal interés de este documento es el análisis de las formas de estructuras organizacionales de las instituciones escolares, más específico, nos enfocaremos en la influencia de las prácticas gestoras del equipo de docentes de un centro de trabajo, y con ello comprender el predominio que tiene en la imagen que proyecta a la comunidad que atiende. Esta inquietud nace a partir de experiencias previas de docentes, principalmente la autora de este documento, quién se ha desempeñado en diferentes instituciones educativas a nivel preescolar y cuyo interés se ha enfocado en la gestión escolar y educativa.

Debido a sus experiencias como docente, reconoce las diferentes estrategias de organización de una escuela. Un aspecto importante meditado al respecto es que, desde la óptica de la autora, las estructuras organizativas de una escuela pública y una privada son diferentes y varían en relación de los objetivos que se planteen en el perfil de egreso de sus alumnos, aun cuando atiendan a una población con edades similares, con el mismo objetivo: la educación

Asimismo, existen diferencias y discrepancias en las responsabilidades que adquieren los padres de familia sobre su participación en las actividades del plantel; discrepancia en el organigrama y deslinde de responsabilidades como: formación de comités, responsabilidades de materiales, su participación en consejos técnicos, organización de eventos, por mencionar algunas. Así hemos llegado a la conclusión que las estructuras organizativas de una plantel educativo están sujetas a diferentes constantes.

Actualmente, ante el propósito de encontrar un tema para tesis de posgrado, nos dedicamos a observar el entorno en el cual se desarrollan las educadora para detectar una problemática que fuese de interés y que aporte a la formación profesional de los maestros.

El plantel en el que se desarrolla la presente investigación es el Jardín de Niños “Luis Donaldo Colosio Murrieta” ubicado en la sección 036 de Nogales, Sonora. Es una institución que pertenece al sistema educativo federal por lo que es de carácter público. Y con el tiempo he sido testigo de lo complejo que es llevar la gestión de esta institución con una organización con estas características.

Con un equipo de ocho educadoras, tres maestras de educación especial y una de educación física, se requiere de una planeación en donde se defina y delimite las

funciones de todos. Debemos tener en cuenta que cada uno de los equipos de trabajo (el de docentes de base, el de maestras de apoyo y la maestra de educación especial) tiene su propio director, supervisor y dependencia diferente dentro de la Secretaría de Educación y Cultura (SEC), en el que cada uno calendariza sus reuniones, tiene sus programas de educación (dependiendo de su especialidad) sus estrategias y formatos de planeación y reglamentos. Por lo que la jurisdicción del directivo de la institución es en teoría más no es práctica, y deben tenerse en cuenta a la hora de la organización del trabajo y la gestión del plantel.

La gestión educativa ha sido definida como: un proceso de tipo interactivo e intersubjetivo, ubicado en un ámbito organizacional y orientado al gobierno de las escuelas, que incluye dinámicas interpersonales, grupales e institucionales, de carácter reflexivo e Intencional, que en cada caso concreto combinan y acentúan estrategias para el logro de un conjunto de objetivos, de acuerdo a la definición de Cantero y Celman, citados por Navarro Rodríguez (2006).

Pero, generalmente, los textos y documentos que se refiere a la gestión educativa pueden llegar a considerar a la institución educativa como cualquier otra empresa o compañía de giro comercial, en la que se destaca los términos “técnico-instrumental”, “dirección-resultados”, “costo-beneficios”, y resulta difícil encontrar métodos y conceptos apropiados para la organización de una institución escolar con las características de mi centro de trabajo.

Además, es necesario considerar que la imagen de la institución educativa ha cambiado. En otros tiempos no se dudaba de la función social de la escuela en el desarrollo de los individuos. Actualmente las instituciones educativas tienen problemas para mantener su lugar como institución social. En otras palabras, ha cambiado su función en las estructuras sociales, dejando al descubierto la relación que existe entre la gestión y la imagen corporativa de la institución.

De acuerdo a la Real Academia Española, el término proyección es: “Resonancia o alcance de un hecho o de las cualidades de una persona” (2008). En el caso y para efectos de mi documento hablaríamos de la resonancia de las cualidades de la institución al referirnos a la “proyección escolar”. Por lo que la imagen de una institución educativa afecta a las estructuras organizativas y prácticas gestoras de un plantel.

Existen diferencias entre el ritmo en que ha evolucionado la función social de la institución educativa y la velocidad en que se ha ajustado el sistema educativo mexicano. Quizás los cambios más significativos es la descentralización de sus dependencias, la reforma educativa, la contemporánea sectorización, entre otras reformas.

Pero a pesar de estos cambios, las decisiones importantes se toman en organismos ligados a la escuela pero independientes y las vías de comunicación entre dependencias gubernamentales y directivos escolares se alarga, ya que la información es recibida y emitida por varios empleados como parte de la jerarquía y las vías de comunicación.

En consecuencia, cuando la información llega a manos de los docentes ha pasado por muchas manos y está sujeta a la interpretación de la persona que la proporciona. Y considero que esta situación no cambiará, al menos en un futuro cercano.

Viendo el otro lado de la moneda, la imagen que los padres de familia se han creado de la institución ha repercutido en acciones que afectan lo gestionado y planeado para el logro de objetivos. Un ejemplo de esto es el pago de cuotas, ya que existen algunos padres con base en su experiencia se han negado a cumplir con esta práctica establecida en cualquier institución educativa pública en consenso con el comité de padres de familia.

En consecuencia, los docentes han llegado a acuerdos con los padres para que cumplan de una manera diferente a la económica con su participación dentro de los proyectos planeados. En este ejemplo, se evidencia que la imagen que proyecta la escuela tuvo tanta trascendencia que le dio el sustento al padre de familia para justificar su negativa a una práctica que el resto de la comunidad no cuestiona.

Y no se discute por considerarla importante por cuanto a que la SEP no proporciona apoyos económicos de ninguna índole y el mismo centro tiene que gestionarse sus propios recursos, y la estrategia de negociación que emplee el docente es clave para la solución del conflicto.

En el aspecto de proyección social, se evidencia poca participación en las actividades en la que la colaboración del padre es necesaria para alcanzar el objetivo deseado. La SEC establece diferentes proyectos cada ciclo escolar que contempla la

participación de los padres, como el “Comité de Seguridad” y el “Comité de biblioteca”; y otras actividades que ya son conocidas como la “mesa directiva”.

En repercusión, las docentes deben emplear diferentes estrategias para incluir la participación de la comunidad de padres, como pedir la colaboración de un reducido número de participantes de esta misma, otra sería evitar este tipo de actividades o modifica los tiempos y espacios del plan original, que al fin y al cabo es reglamentario ya no tanto como una actividad pedagógica sino como un requisito administrativo. Lo cual termina cambiando la finalidad de la actividad.

Por lo dicho en el párrafo anterior resalta a primera vista que la organización, planeación y toma de decisiones en cuanto a gestión y proyección de los planteles es tomada por los directivos y docentes de manera parcial, es decir, las campañas, los programas educativos, los cambios de horarios y otras variaciones a los calendarios escolares llegan como una decisión ya resuelta. Pero aún así los docentes y el directivo de la escuela son los rostros inmediatos con los que la comunidad y padres de familia la identifican lo cual quiere decir que si existe alguna falla en la

organización de las actividades de la escuela el responsable es el director y los maestros.

Y debido a las responsabilidades que los padres le otorgan a las escuelas, para la comunidad educativa cada institución educativa es autónoma, es decir, que las decisiones de organización, la administración y la búsqueda de recursos, así como la designación de su personal en apariencia son fallos que se toman dentro de la organización de cada institución.

Por ello, el principal interés de análisis en este documento es la influencia de la proyección en la gestión escolar dentro de las problemáticas del Jardín de Niños “Luis Donald Colosio Murrieta”, por lo que será necesario realizar un proceso de análisis dentro de la gestión del plantel sobre las estrategias de gestión que practican las docentes, la organización corporativa y el trabajo colaborativo de toda la comunidad educativa.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una institución educativa la gestión es una tarea que contempla el trabajo colaborativo. Contrario a lo que podría pensarse en otro tipo de empresas en la que

el puesto de mayor rango es el responsable de la organización de la misma, en una escuela el liderazgo y las estructuras organizativas tienen influencia en los objetivos que se plantean durante las gestiones

De acuerdo a lo anterior, la gestión del preescolar “Luis Donald Colosio” depende de la colaboración de tres actores: la planta docente, los padres de familia y los alumnos. Las acciones cometidas por alguno de estos personajes así como la capacidad del director para ejercer su liderazgo, tendrán influencia en el desarrollo de los objetivos planeados dentro de los planes de trabajo gestionados.

Debido a la importancia de las actividades de los docentes para el logro de los objetivos planeados, tanto pedagógicos didácticos dentro del aula, así como los culturales, sociales y de proyección e imagen, a la par de los administrativos en los que las educadoras como parte de un equipo están obligados a colaborar en las gestiones de la directora, como líder oficial de la organización, para beneficio del plantel, es necesario puntualizar que las maestras realizan acciones arraigadas ya al uso y costumbres de la profesión.

Un ejemplo de ello sería las constantes ausencias de las docentes amparándose normativamente en sus derechos sindicales, dejando al equipo de trabajo incompleto en situaciones específicas en que se requiere su presencia para el cumplimiento de obligaciones ya estipuladas que con su inasistencia son cubiertas por otras compañeras, en sí la inasistencia no es el problema sino el tiempo que planean estratégicamente.

Otro factor, considerable es la rotación de personal de los últimos cuatro años debido a incertidumbre laboral o necesidades de cambio de residencia de las mismas, dando espacio a maestras diferentes, dejando un vacío de historia y antecedentes de las docentes; contradictoriamente, hay educadoras que tienen varios años trabajando en este jardín de niños y los padres de familia han construido una imagen de sus métodos de trabajo y estrategias de gestión que han influido en la imagen de la escuela.

En cuanto la comunidad de Padres de Familia (P. F.), en una conversación extraoficial con la directora se hace notar la falta de compromiso y cultura de trabajo en conjunto de los ya mencionados, consecuencia quizás de poca preparación académica, ya que en su mayoría se dedican a empleos que no requieren un mayor grado de escolaridad y pocos son los que ostentan un título universitario.

Algunos de los padres de familia tienen horarios de trabajo demandantes o un turno que les da poco espacio para contribuir con las actividades en las que el plantel pide de su colaboración. Hay una parte de las madres de familia que se dedican al hogar, y también, otras tantas tienen un horario de fábrica nocturno. Por ello, los padres de los alumnos se ven en la necesidad de apoyarse en familiares (abuelos, hermanos mayores o tíos), vecinos o servicios de cuidado (guarderías de la misma colonia), reduciendo la posibilidad de establecer una vía de comunicación entre escuela y familia.

Otra evidencia de esta falta de cultura es el estigma de que el nivel educativo no es tan importante como su consecuente, y si el menor no asiste varios días, o no cumple con tareas o materiales para la clase, no tendrá mayores repercusiones, lo que se considera es consecuencia del hecho de que hasta hace dos ciclos escolares el nivel preescolar no tenía el carácter de obligatorio y los niños ingresaban a primaria sin necesidad del nivel educativo. Era, y sigue siendo, común que se inscribieran alumnos denominados “fantasmas”, quienes se presentaban las primeras semanas, reduciendo el número de alumnos.

Consecuencia de la situación financiera las familias pueden considerar un obstáculo el cobro de cuotas mensuales, y la compra de útiles escolares que las educadoras plantean, y estos recursos son contemplados dentro del Plan Anual de Trabajo (PAT) y la falta de ellos no permite que se realicen en el tiempo estipulado.

Tratando el tema de las aportaciones económicas, el ciclo escolar 07-08 se difundió una propuesta del senado, en la que se prohibía el cobro de cuotas mensuales en las escuelas públicas, por lo que los padres de familia se amparaban en ella para negarse al pago de las mismas, por lo que el equipo de docentes pusieron en juego sus estrategias de gestión para concientizar a los padres de las necesidades y carencias de la institución.

Todos los sucesos descritos los considero como los más notorios y de mayor influencia en el logro de los objetivos que se plantean, y que hipotéticamente influyen en la imagen que la comunidad percibe de la institución, de su organización y del nivel educativo. Por lo que considero necesario un análisis de estas situaciones, de las estructuras organizativas y las estrategias de gestión de las docentes para realizar su labor, porque independientemente de los conflictos que surjan en una escuela, es una empresa que no deja de “producir” por decirlo de alguna manera.

Por todo lo expuesto en este apartado, se nos presenta las siguientes interrogantes: ¿existe una relación directa entre las prácticas gestoras de un plantel educativo y la imagen que la comunidad percibe de la misma? Y en consecuencia: ¿el cambio de dichas prácticas sería suficiente para el obtener una percepción diferente de un plantel educativo?

### 1.3 DELIMITACIÓN

El proyecto de análisis “La proyección escolar y su influencia en la gestión escolar” se llevará a cabo con la directora y 8 docentes que laboran en el Jardín de Niños “Luis Donald Colosio Murrieta” con clave de centro de trabajo 26DNJ0558J. Forma parte de la zona 036 del sistema educativo federalizado del municipio de H. Nogales, de la entidad federativa de Sonora, siendo una institución de carácter público.

Su domicilio es Calle 4ta. S/N ubicada colonia Solidaridad al sur-este de la ciudad de Nogales, Sonora, entre las colonias Virreyes, Álamos y Bellotas. Entrando por “Camino Viejo a Cananea”. El paisaje geográfico es de clima semidesértico, con poca vegetación en dónde escasea el agua, y los cambios climáticos de una estación a otra son extremos, por lo que se experimentan veranos calurosos e inviernos de bajas temperaturas.

El periodo de análisis serán los ciclos escolares 08-09 y parte del ciclo 09-10 que coincidan con la duración del 4to semestre de maestría.

### 1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Analizando las características de la proyección y la gestión escolar del centro de trabajo donde me encuentro, existen elementos que me dan pie para realizar el análisis de esta tesis, producto del deseo de llegar a conclusiones que pueda utilizar en mi propia práctica docente. Por lo tanto me propongo dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿En qué medida corresponde la imagen del Jardín de Niños “Luis Donald Colosio” con las estrategias de gestión que aplica el grupo de docentes?

¿Qué estrategias de gestión educativa se lleva a cabo dentro del Jardín de Niños

“Luis Donaldo Colosio Murrieta”?

¿Cómo es la comunicación en relación con la gestión entre Padres de Familia y educadores del jardín de niños “Luis Donaldo Colosio Murrieta”?

¿Cómo enfrentan las docentes las situaciones imprevistas que causan cambios en la gestión educativa?

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

Toda institución de educación básica planea gestiones, utiliza estrategias y delimita una estructura organizativa en las que en mayor o menor grado participan tanto el equipo de docentes como los padres de familia. Mientras que los primeros plantean las acciones que se realizarán en el ciclo escolar, los segundos participan realizando a su vez también acciones de apoyo para las educadoras y el cumplimiento de metas

El jardín de niños “Luis Donaldo Colosio Murrieta” es una institución educativa de estas características. La cual practica gestiones con resultados variados y que son una de las justificaciones para que la comunidad de padres de familia se crea una imagen sobre su desempeño y organización y en consecuencia los padres se mantienen al margen de las actividades en que se solicita su colaboración

Las educadoras, a su vez no cuentan con el apoyo de los padres de familia, no consideran apreciados sus esfuerzos, y se abstienen de participar en actividades por la falta de recurso, y otros grupos absorben sus deudas o colaboran con los materiales necesarios para todos los grupos, lo que ha involucrado al jardín de niños con la comunidad de P. F. en un círculo vicioso, en el que las educadoras justifican con el escaso apoyo de los padres la poca o nula eficacia de los programas y proyectos educativos que se implementan en la planeación pedagógica; los padres, por su parte, argumentan su desinterés a resultados reales y palpables para el provecho de sus hijos.

De entre las educadoras, existen compañeras que manifiestan que obtienen diferentes resultados y a su particular percepción mantienen relaciones cordiales con los padres, se sienten con el apoyo necesario y cuentan con los recursos para colaborar con los proyectos del plantel. Por ello considero necesario analizar en las educadoras las estrategias y actitudes con las que obtienen los resultados que ellas planean.

Una vez que se distingan las estrategias y actitudes que acercan a los docentes con la comunidad de padres de familia, será posible distinguir aquellas que propiciarían el lograr conformar un eficaz equipo de trabajo. Además, tanto los educadores como el directivo podrán comprender las complejas estructuras organizativas del plantel escolar favoreciendo la planeación de otras para mejorar la imagen corporativa y educativa del plantel.

## 1.6 OBJETIVO GENERAL

De acuerdo con los cuestionamientos y el propósito que persigo, se proponen los siguientes objetivos:

### General

Analizar en qué medida corresponde la imagen del plantel “Luis Donald Colosio Murrieta” con las estrategias de gestión que aplica el grupo de docentes.

## 1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir las estrategias de gestión educativa del equipo de docentes del Jardín de Niños “Luis Donald Colosio Murrieta” que afecta su imagen como institución educativa durante el ciclo escolar 2008-2009.

Describir la comunicación entre Padres de Familia y educadores del plantel mencionado.

Describir las estrategias que emplean los docentes para resolver situaciones imprevistas que causan cambios en la gestión escolar.

## 1.8 SUPUESTO TEÓRICO

El análisis de las estructuras organizativas y las estrategias de planeación y gestión escolar del equipo de docentes del plantel “Luis Donald Colosio Murrieta” nos dará fundamentos para sugerir modificaciones para cambiar y mejorar la imagen de la institución.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1 MARCO REFERENCIAL. LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE “GESTIÓN ESCOLAR”

Antes de adentrarnos en la problemática que analizaremos más adelante, hemos de considerar los cambios de los que ha sido objeto la gestión dentro de las escuelas. Con ello me propongo ubicar en tiempo y espacio como el papel de las políticas educativa ha evolucionado de acuerdo a las necesidades que se ha presentado en la realidad de las escuelas, para concluir en la importancia que ha adquirido la reflexión y análisis sobre el trabajo de los docentes en las aulas de clases y las propuestas actuales para llevarlo a cabo.

Como lo menciona el autor Cesar Gerónimo Tello (2008) la administración educativa surge en Estados Unidos de Norteamérica, hace unos ciento veinticinco años y se la acredita a William Harold Payne, maestro superintendente escolar de Michigan, quien escribió el primer libro de administración escolar: “Chapters on school supervisión” en el año de 1875.

Los autores Gerónimo y Ezpeleta (1992), nos hace mención de que en un principio se utilizaron diferentes términos que nos hacían referencia a disciplinas como la administración y la política, pero no se definía aún el concepto de “gestión educativa”, esta fue una postura que se repitió en los diferentes países (europeos principalmente) donde se vio la necesidad de establecer criterios de organización para las instituciones educativas.

Fue hasta la década de los años sesenta cuando la categoría temática de gestión educativa, como campo disciplinar apareció en Estados Unidos, más tarde en la

década de los setenta en el Reino Unido y finalmente en los años ochenta en América Latina, según nos relata en su estudio del autor argentino Gerónimo Tello.

El mismo autor nos relata que en cada una de estas regiones fue adquiriendo distintos matices, como por ejemplo, desde la perspectiva clásica estadounidense, la gestión educativa posee un fuerte carácter técnico instrumental asociadas al direccionamiento y a los resultados, lo cual es un reflejo de la visión de disciplinas administrativas y políticas, como ya he mencionado.

Por su parte, cuando se introdujo la temática de gestión educativa en Latinoamérica se la asociaba, desde las perspectivas críticas, a una visión liberal que intentaba evaluar el fenómeno educativo en términos de costo-beneficio. Debemos tener en cuenta que, del mismo modo que en la educación latinoamericana se comenzaba a hablar de gestión institucional, la sociedad comenzaba a desplegar la idea de resultados, logros, impacto, como una manera de justificar ante la inversión social, la económica, el esfuerzo en cuanto a capital humano y el tiempo que se empleaba en ello.

Si analizamos esta perspectiva, las diferencias entre la gestión anglosajona y la latinoamericana son mínimas, y en ninguna se hace referencia al papel que tiene el ser humano dentro de la organización de las instituciones educativas, por lo que puedo deducir que la gestión educativa estaba alejada del aula de clases y los docentes no eran partícipes, debido a que la administración y la política oficialmente no se le relaciona a la docencia.

Así, la gestión educativa se convirtió en el espacio de la aplicación de los principios generales de la gestión, sin más, en los procesos que llevan a la producción del producto formalizado en funciones, las cuales son básicamente las de planificación, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la vinculación con los usuarios.

Ahora bien, si hemos de situar cronológicamente la gestión educativa en América latina en la década de los ochentas, es comprensible que la mayoría de los estudios e investigaciones en México sean relativamente recientes, y que los docentes son testigos del cambio en su definición, los cuales pueden aportar evidencias del momento en el que se encuentra actualmente. En mi búsqueda de bibliografía para

este estudio me encontré con una autora, Justa Ezpeleta, quien ha colaborado, junto con Alfredo Furlán (1992) en la creación de bibliografía propia de la problemática que vive esta parte del continente.

Dentro de sus documentos, se postula que

...la trama organizativa de la escuela es un componente esencial de la gestión pedagógica que aunque, tradicionalmente ubicada en el campo administrativo, no puede pensarse como una “forma” independiente de su contenido puesto que la estructuración y conformación institucionales de las escuelas constituyen el primer condicionamiento del trabajo educativo... decisiones técnico-pedagógicas. (Ezpeleta 1992, pp. 185).

Esta visión de gestión pedagógica está consciente de que las escuelas son todas diferentes y singulares con posibilidades propias para un ámbito de existencia, ya que cada una de ellas atiende a un grupo social único, con sus propias características derivadas de su contexto social, cultural y económico. Lo cual nos da como consecuencia un modelo estructural original e irrepetible, dentro del cual se desarrollan un sin número de relaciones políticas y sociales con características propias.

La estructura y dinámica organizativa de la escuela, su conformación profesional técnica y material constituyen, consciente o inconscientemente, las bases reales para que el currículo y su operación encuentren una forma determinada. Por ende, la forma no es neutra respecto de la calidad y se refleja en los resultados de la escolaridad, y en la imagen que la institución mantenga ante la comunidad.

Por ello debemos considerar en esta nueva postura gestora posee, cierta complejidad que incluye las subjetividades de las personas, la realidad institucional y fundamentalmente, el entorno, lo que exige a los docentes una visión sensible como actitud frente a la realidad, en la que el educador no permanezca indiferente a la diversas necesidades y capacidades de sus alumnos.

El principal detonador de la inclusión de los docentes y los centros de trabajo dentro de la gestión escolar fue la descentralización del sistema educativo en la década de los ochenta. La nueva postura del Estado fue incluir a la gestión de la escuela dentro las políticas educativas públicas, según nos relata Ezpeleta, la cual es cargada de un

fuerte talante político que se manifiesta con el quiebre del Estado garante de los servicios públicos, que dio paso a otro sistema en el que el mismo tiende a reducir su función a la fijación de objetivos y la tarea de su aplicación recae en las instituciones educativas.

Es entonces cuando aparece en México la conceptualización acerca de la gestión escolar y educativa, dejando a las escuelas un mayor margen de planificación y regulación interna para alcanzar esos objetivos, cediendo a las propias escuelas cierto grado de autonomía.

Esta nueva política educativa, puso al descubierto la necesidad de que los docentes pudiesen adoptar a la gestión como una disciplina que aborda los problemas con sensibilidad y partiendo de la realidad para abordar e intervenir sobre ella, o como lo define la autora: ...”es decir, gestionar la escuela para describir, interpretar e intervenir” (Ezpeleta 1992). Lo que entiendo como el trabajo de describir, interpretar e intervenir desde la realidad de: recursos, posibilidades y necesidades de los centros de trabajo; lo que nos posiciona ante una conceptualización dinámica de la gestión educativa, en constante cambio según las realidades.

Según Jiménez y Lozano en su estudio del 2007,

...la descentralización fue presentada como estrategia de desarrollo regional, en la que sugería más equilibrio entre los distintos órdenes de gobierno y una mayor participación social, en compromisos compartidos, al propiciar la intervención de grupos de intereses locales en la regulación y política de asignaciones, especialmente, en la dirección y concreción de los proyectos de escuela. (Jiménez y Lozano 2007 pp. 2)

La nueva gestión propuesta se pretende, según Jiménez y Lozano en el estudio mencionado, más eficiente para superar el funcionamiento organizativo vertical, la fragmentación de responsabilidades y la concentración de decisiones dentro del plantel educativo, en base a lo que Justa Ezpeleta (1989) considera como el proceso de describir, interpretar e intervenir en la organización de las escuelas.

En la actualidad, se realizan estudios en diferentes instituciones basado en las capacidades de los docentes ante la nueva política de gestión educativa, así como de las estructuras organizativas de las mismas y la relevancia del protagonismo de

los directivos. En el caso de México, son instituciones como la Universidad Pedagógica Nacional, diversas revistas educativas de circulación nacional y organismos internacionales, como UNICEF, quiénes nos brindan la mayoría de la bibliografía enfocadas en gestión escolar. Uno de los mayores referentes para el estado de las organizaciones educativas en nuestro país son investigaciones que se realizan a nivel latinoamericano, esto debido a que los sistemas educativos en este sector se han tenido un desarrollo no exactamente igual, pero es posible encontrar similitudes entre los mismos.

Un ejemplo de ello es el realizado por Ezpeleta, junto con su grupo de colaboradores, sobre las “Condiciones institucionales del trabajo docente” en 1989. El objetivo de este estudio se definió desde sus ámbitos particularmente significativos para localizar las características del grupo de maestros que conforman el plantel y explorar en sus expresiones cotidianas las relaciones que más allá de la enseñanza se establecen entre los maestros y la institución, en el que se tiene una visión diferente de las escuelas, ahora como organismos sociales independientes e irrepetibles.

Recientemente la investigadora Pilar Pozner, en su texto “Diez módulos destinados a los responsables, de los procesos de transformación educativa” se ha dado a la tarea de redactar y considera el trabajo de gestor que realizan los docentes y que los encuentro relacionados con parte del trabajo que viene contemplado dentro del Programa de Educación Escolar en el apartado que hace referencia a la evaluación en este nivel (como el “Diario de campo” los “Diagnósticos”, “expedientes de los alumnos”, “planeación individual”).

Además en los diferentes propuestas y esquemas expedidas por el Estado que buscan la mejora en la calidad de la educación, como “Alianza por la educación” “Escuelas de Calidad”, se resalta la importancia del trabajo en colectivo y la búsqueda de consensos para el trabajo con la comunidad, lo cual me hace reflexionar sobre cómo las políticas gubernamentales van abriendo espacios para la aportación y expresión de los docentes, brindándoles mayor libertad al momento de diseñar su estrategia de organización dentro de su aula, que después de todo, son quienes aplican y viven en carne propia las dificultades de gestionar en una institución educativa.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL. La visión actual de la Gestión educativa

La organización de un centro escolar se ha transformado a lo largo del tiempo, debido a las exigencias del medio donde se desarrolla, de ser organismos totalmente dependientes de los dictámenes de una sola autoridad federal, a células parcialmente independiente y autónoma en la toma de ciertas decisiones. En un principio era la Secretaría de Educación Pública esa autoridad legal encargado de regir y expedir los planes de estudio, los reglamentos de las instituciones educativas y quien certificaba tanto a los centros escolares como la validez de los estudios de todos los alumnos.

En consecuencia los trámites burocráticos y la distribución de recursos eran lentos, y para lograr resolver un problema en ocasiones se desperdiciaba tiempo, esfuerzo y dinero.

Actualmente, cada uno de los estados de la república tiene en sus manos la jurisdicción de su sistema educativo, siendo éste uno de los cambios políticos necesarios, logrando así descentralizar a la educación, lo que requiere de una participación mayor y activa por parte de todos los que integran el sistema educativo mexicano.

Este cambio de las políticas gestoras en los centros educativos podemos verlo reflejado dentro de cada centro de trabajo. La pedagoga Justa Ezpeleta (1992), dentro de la introducción de su compilación de ensayos "La Gestión Educativa de la Escuela" expresa: "...la coyuntura decisiva que vivimos exige la confluencia en la mesa de trabajo de la reflexión política, pedagógica y de organización, como ha ocurrido cada vez que se ha fundado o reformado auténticamente una propuesta educacional".

De igual forma, Ezpeleta menciona una "reforma autentica" en donde la descentralización de la educación en México fue el detonador de la demanda de los centros educativos para lograr organizar mejor sus estructuras organizativas, y la toma de decisiones se realiza en conjunto, no únicamente por los líderes institucionales, sino que también se tome en cuenta las prácticas gestoras de los

maestros frente a grupo, quienes al final de cuenta son los que hacen realidad cualquier plan de estudios o propuesta de mejora que se ponga sobre la mesa.

De esta manera, son los educadores quienes manejan dentro del aula la aplicación de los programas educativos que se implantan, además del “currículo oculto” que Ezpeleta menciona consiste en el desarrollo de un aprendizaje adaptativo al orden institucional, por tanto, la escuela educa, en este sentido, con pautas de conducta que cotidianamente exige a los alumnos para subsistir como tales, en lugar de los mensajes expresados en el contenido de las asignaturas.

Es por ello que la forma en que el educador se conduce dentro de la institución y las normas que desee implementar, como parte de la educación de sus alumnos, afecta de manera directa a la imagen que proyecta a la comunidad y la respuesta que recibirá por parte de la misma, y esto es un aspecto que no se puede contemplar dentro del currículo de las instituciones porque comprometería aspectos personales de los docentes como su vida personal, su carácter o su estilo de enseñanza.

Y realizar un análisis a profundidad de los aspectos que toma en cuenta el docente se requeriría adentrarnos dentro de cada uno de las escuelas y revisar a fondo como estos aspectos afectan a las estructuras organizativas y el trabajo colaborativo que se lleva a cabo al igual que la eficacia de cada uno, sin importar su naturaleza.

Quizás en esta dificultad incide en el hecho de que la mayoría de las reformas que se han realizado a las instituciones educativas nacionales sean encaminadas hacia el contenido de los planes de estudio y no a las estructuras organizativas del sistema. Como lo plasmó Ezpeleta (1992) en el artículo ya mencionado:

“Las reformas han sido tradicionalmente pensadas en el plano curricular y en el de la formación de profesores. Los aspectos de gestión han sido habitualmente confinados a la órbita de los administradores y planificadores. Esto ha contribuido a que los loables proyectos pedagógicos sean neutralizados por no haber incidido en la transformación de la estructura y funcionamiento del sistema escolar”. (Ezpeleta 1992 pp. 73)

Esta transformación y estructuración del sistema escolar deja de lado el reconocimiento del trabajo de gestión que desarrollan los docentes dentro de su aula de clases en el que terminan confabulándose planes de estudio, reglamentos de la

institución, acuerdos a los que se llega en colegiado, entre otras tantas decisiones y normas que rigen a una escuela; es el aula dice Ezpeleta “donde se construyen las condiciones objetivas y subjetivas del trabajo docente, aunque indudablemente bajo las múltiples determinaciones que provienen del sistema institucional y de la propia sociedad”.

Y para que se transforme y reestructure tenga lugar, deben producirse las necesarias transformaciones sistemáticas de la gestión política y pedagógica para reubicar en este contexto la capacidad de iniciativa no sólo de cada establecimiento, sino de cada uno de los docentes que integran el mismo, y analizar más a fondo las estrategias de resolución de conflicto, así como la organización y administración de recursos, que al final de cuenta se lleva a cabo no necesariamente de una forma eficaz y eficiente, pero está siempre presente aún cuando sea inconsciente.

### 2.2.1 Los centros educativos ante las demandas actuales

A la par de los cambios que se han presentado en la gestión educativa debido a las reformas en el sistema, han ido evolucionando también las demandas que la escuela se le exige cumplir, y en consecuencia las instituciones se ven en la necesidad de estar innovando y analizando las propuestas y proyectos que pone en funcionamiento.

En el mes de octubre del 2008, como parte de una cátedra se nos invito al video conferencia del maestro Antonio Bolívar titulada “La escuela como organización para el aprendizaje”. El expositor mencionó que “... La escuela es un organismo que aprende”. Lo que es una realidad, ya que como parte de las obligaciones institucionales y morales, cada uno de los integrantes de su estructura organizativa tiene la responsabilidad de capacitarse y actualizarse, tanto en aspectos curriculares (como los programas de estudios y las tendencias de teoría pedagógicas que van surgiendo) como en recursos materiales y tecnología (computadoras, enciclomedias, videos, audio)

Pero no sólo en el aspecto académico es este constante aprendizaje, también es el aspecto social y contextual. Los docentes y directivos de las instituciones son testigos de los cambios que se han dado en las instituciones sociales como la familia,

y de las consecuencias que producen en los alumnos. El docente constantemente va aprendiendo y adaptándose a estos sucesos, todo sin dejar de ejercer su profesión que es la de educar al menor.

Y es por los docentes también que la institución educativa es un organismo que aprende y observar cómo va evolucionando la vida de la sociedad y como sus individuos adquieren nuevas herramientas y mecanismos para desenvolverse dentro de la misma. Idealmente la escuela conoce de esas herramientas y mecanismos y le ayuda a los alumnos a aprender a diferenciarlas de acuerdo a su realidad y conveniencia. La coyuntura decisiva que vivimos exige la confluencia en la mesa de trabajo de “la reflexión política, pedagógica y de organización...” como lo mencionan Justa Ezpeleta y Alfredo Furlán en su compilación “La Gestión Pedagógica de la Escuela” de 1992.

Estas demandas actuales demuestran lo necesario de las nuevas reformas al sistema educativo con un enfoque de tipo corporativo. Las escuelas no tienen una cultura empresarial propia, adaptan los métodos administrativos ya existentes, lo cual no es del todo negativo ya que son la base para su organización, pero sería necesario que se creara una propia de las instituciones educativas, en la que el trabajo colaborativo de la estructura organizativa fuese la base para la administración de sus recursos humanos.

Así las escuelas necesitarían desarrollar “competencias” de administración de recursos humanos, de trabajo colaborativo y de liderazgo, que son las competencias de la escuela, las apropiadas como organismo que aprende.

Una vez que la institución desarrolle dichas competencias podrá trabajar en busca de una mejor imagen institucional ante la comunidad y diferenciar aquellas prácticas que pudieran afectarle, y posicionarse como la institución social que se visualiza y demanda.

El autor José Antonio Páez publicó un artículo en la revista electrónica “Gestiopolis” denominado “Imagen Corporativa” en el 2008, en donde se hace referencia de la importancia de la imagen de las empresarial “... para mantener un cierto estilo, deben procurar reglamentar todas las expresiones en las que se mezcla su

imagen...”. Si bien en una empresa de giro comercial entra en juego el logotipo, materiales de papelería (tarjetas personales, papel membretado, etc.) y la disposición para los distintos externos (escaparates, decoración de oficina, estructuras expositivas), hace resaltar que la imagen corporativa es “un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento” dentro del mercado.

Y dicho “posicionamiento y diferenciación” en las reformas educativas, es un aspecto administrativo que se ha descuidado, por lo que no se ha perdido el lugar dentro de la sociedad que antes tenía la institución, siendo que todas las escuelas han funcionado a pesar de la proyección que han ganado ante la comunidad.

Páez (2008) menciona además que “La construcción de una imagen conlleva una optimización de recursos”. Cuando los integrantes de un organismo conocen la proyección y reputación del mismo al que pertenecen, tienen en claro los objetivos, los recursos que tienen, y saben cómo comunicarlo a la comunidad con la que trabajan, les resultará más sencillo comprender cuál es su trabajo dentro de la misma, y aprovecharán lo que tienen en sus manos de una manera realista.

Y seguir este proceso de optimización de recursos facilitará su posicionamiento dentro de la estructura organizativa, la comprensión de sus derechos y obligaciones como miembro de la misma. Como lo describe un documento de la Universidad de Chihuahua publicado en 2008 como material de apoyo para sus estudiantes, del que parafraseo: “La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación”, lo que se vería reflejado en el trabajo colaborativo.

En pocas palabras, deduzco que la “imagen corporativa” de una institución educativa ayuda a definir el lugar que la escuela tienen dentro de la sociedad como quién presta un servicio necesario y la cuál debe ser atendida dentro de cualquier reforma que se proponga; teniendo clara la imagen de la institución, se facilita la comprensión del trabajo que se requiere hacer ante los alumnos, respetando las características de ellos; para lo que necesita delimitar las responsabilidades de cada miembro de la organización por medio de una estructura organizativa en la que se especifique, y por ende, ciertos principios de una organización administrativa.

El mismo documento de la Universidad de Chihuahua (2008) enumera y describe los “Principios de una organización” de la siguiente manera, a la que, se añade la perspectiva del investigador como parte de una organización educativa:

**Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa. Y este es un aspecto el cual siempre está a discusión en las instituciones educativas, debido a la falta de claridad en las estructuras organizativas.

**Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible. Y el costo siempre será una preocupación no únicamente ante la falta de recursos, sino al desperdicio de tiempo y esfuerzo por parte de los docentes.

**La organización formal:** es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros, pero dentro de nuestro sistema educativo existen dos organizaciones formales: la SEP y el SNTE, además de la que se establece dentro de cada institución.

**La organización informal:** son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad. Este es el tipo de organización con el que los docentes tienen más contacto, y tienen más libertad de organizar su trabajo y esto se refleja en el ambiente que se percibe dentro de cada organización.

**Poder:** capacidad de influir en las acciones de otras personas, papel de los directivos.

**Autoridad:** poder que se tiene para ocupar una posición determinada y a través de esa posición, el poder que tiene una persona para tomar decisiones que afectan a otro. La autoridad es un tipo de poder. En el caso de una institución social,

la mayor autoridad es el directivo, quien es asignado como el responsable de llevar a cabo la gestión de todo tipo de situaciones dentro del plantel que pueden ir desde los trámites y demás asuntos a tratar con autoridades superiores, hasta los conflictos que se presenten dentro de las instalaciones del plantel y afectan la organización del mismo.

Autoridad de línea y “Staff”. Son los responsables directos de la realización de los objetivos, mientras que las funciones de “Staff” son las que ayudan a las de línea para lograr los objetivos eficientemente. Se llama autoridad de línea porque a un superior se le concede una línea de autoridad entre sus subordinados. De aquí surge el Principio escalar: cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto gerencial, más alta será la línea de autoridad hasta todos los puestos subordinados y más clara será la responsabilidad por la toma de decisiones. Y la escuela está llena de autoridad de línea, si se toma en cuenta que cada docente es responsable del desempeño de un grupo de alumnos, el cual tiene características muy propias y distintivas del resto de ellos mismo.

Delegación de la autoridad. Es la cesión y transferencia de la autoridad por parte de quien la posee hacia otras personas con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. Se delega el trabajo y la autoridad, pero nunca se delega la responsabilidad final respecto a los resultados. La distribución de la autoridad entre los diferentes niveles dentro de la organización es lo que se llama sistemas de dirección. Vuelvo a remitir a la autoridad de los docentes como responsables de un grupo, y además se le delegan otras obligaciones a lo largo del ciclo escolar, como campañas de limpiezas, comités de biblioteca, culturales y deportivas, las “guardias” de mantener los horarios de trabajo y descanso, entre otras obligaciones y responsabilidades, lo que podría significar que se les otorga más poder a las educadoras.

Creación de comités, con autoridad y temporales. Dentro de la lectura se define a los comités como grupos de personas a la que se les asigna un asunto específico, tienen autoridad cuando sus decisiones se llevan a cabo, y temporales porque existen en un tiempo determinado (por ejemplo un ciclo escolar).

Las mejoras educativas no solo dependen de la política educativa, sino también del aprendizaje y colaboración de los docentes dentro de todos los parámetros ya analizados de una estructura organizacional y trabajo colaborativo.

Si comprendemos el trabajo colaborativo como: “la nominación general y neutral de múltiples personas que trabajan juntas para producir un producto o servicio... porque es requerido en una situación educativa... debido a la naturaleza de las tareas y en el que las personas comparten las mismas metas” (Manual sobre el Trabajo Colaborativo de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2003), se comprende que dentro de esta metodología de trabajo se verán involucrados, en primer lugar, la organización formal e informal, la autoridad en línea y staff, delegación de autoridad y comités. Y el enlace de estos conceptos afectará directamente a la eficacia y eficiencia de los planes y proyectos de la institución. Por lo que se deduce que la comprensión y conciencia de estos elementos dentro de la organización del plantel escolar afectan a la disponibilidad a trabajar bajo este enfoque o temática.

Y retomando los comités, de aquí se puede servir de punto de partida para determinar lo que implica lograr una comunidad escolar en cada institución, se necesita de un cambio real en las escuelas y fuerte desarrollo del sentido de comunidad, de trabajo en equipo y que los padres de familia se sientan comprometidos con la formación de comités, como lo que el expositor Antonio Bolívar antes mencionado y al que parafraseo “instituciones educativas con una Visión y valores compartido” entre los docentes y el resto de la comunidad a la que atienden.

### 2.2.2 Maestros como profesionales del aprendizaje

Al comenzar el proceso de búsqueda bibliografía se encontraron varios documentos y textos en el que se maneja el término de “profesionista del aprendizaje”, y que no fue hasta ese momento que comprendí la importancia de que los docentes se sientan “profesionistas”, así como un ingeniero o un doctor son especialista dentro de su ramo, los docentes necesitan de una cultura más allá de la idea romántica de ser el “profe”, para que no vean su profesión como una “artesanía” o “hobby”.

Cuando se inician los estudios para licenciatura en educación preescolar la principal pregunta que realizan los catedráticos es “¿Por qué quieres ser educadora?” y las respuestas llegan a ser variadas, “me gustan los niños”, o “me gustan mucho las manualidades” y el muy conocido “porque mi papá (o mamá) lo es”. Y sí, parecen ideologías acordes a lo que se espera comúnmente de lo que es un docente, pero esto se puede considerar como un reflejo de la desvalorización de la profesión.

Pilar Pozner dentro de su texto “Los diez módulos” (2000), habla de una de los factores que los docentes se apropien de ese sentimiento de profesionalismo ante su labor, textualmente redactó:

“Los docentes tendrían que desempeñar un papel protagónico en el cambio por estar permanentemente en contacto con las demandas sociales, laborales, políticas y económicas”. El aula de clases es un crisol de diversidad de culturas, formas de vidas, filosofías y formas de pensar, y me resulta increíble que no se piense en gestión dentro del aula cuando son los docentes quienes resuelven los problemas directamente, por lo que dentro de las características de ser un “profesional del aprendizaje” debe considerarse la tarea de gestor ante los retos y dificultades que se presentan dentro del grupo, y no la idea romántica de únicamente ser una extensión del hogar o que la educadora es “una segunda madre” (Pozner 2000).

El no considerar la importancia de los docentes como “profesionales del aprendizaje” y que llevan a cabo un tipo de gestión dentro de la organización de sus grupos es disminuir su protagonismo dentro de las organizaciones sociales.

La construcción teórica de este enfoque, libera de la referencia central al modelo pedagógico que puede ser medido bajo los parámetros ya establecidos de un programa y que se pretende sea llevado de forma similar y simultánea en todo jardín de niños, y además permite percibir elementos que, más allá de los parámetros o a pesar de ellos, influye en la escuela y se adapta a las necesidades particulares de cada uno de ellos. Pozner lo externa así:

“El maestro deja de ser objeto de confrontación o de evaluación respecto de algún ideal, para pasar a ser un protagonista que actúa siempre ubicado entre los cauces que ofrece la institución y – sin dejar de estimar los

márgenes de lo permitido- las direcciones que su idiosincrasia y su experiencia profesional le señalan” (Pozner 2000)

Por ello es necesario que todo docente, ante las actuales demandas de la sociedad y los organismos educativos, cuente con una formación profesional que le permita estar a la altura de propiciador del proceso pedagógico así como la organización y administración, desde una visión realista, de los recursos, herramientas y habilidades con que cuenta, y evaluar aquellos que necesita y puede lograr.

### 2.2.3 Director como líder del grupo de profesionales

Dentro de toda institución educativa, desde el aspecto administrativo y por decreto la autoridad es representada por el director, quien no necesariamente tiene poder, ya que existen cargos de “autoridad en línea” en cada educador y hay una “delegación de autoridad”, por lo que su posibilidad de llegar a ser una autoridad respetada depende directamente de su capacidad de liderazgo escolar.

En la página electrónica de Wikipedía (2008) se puntualiza que el liderazgo escolar es “uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo”.

Dentro de este mismo documento de Wikipedía se cita, según textos de UNESCO (2005), que un buen liderazgo escolar “consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.”

Si se toma el enfoque de UNESCO sobre liderazgo escolar entonces el director debe estar familiarizado con la importante tarea que recae sobre sus hombros al aceptar un cargo de esta naturaleza, y en esta definición se habla de “transformaciones” y para ello sería necesario inmiscuirnos en los estilos de trabajo de los maestros, lo que puede llegar a herir susceptibilidades, ya que “sentimientos, actitudes y opiniones” son aspectos muy personales del carácter de cada ser humano. Por lo que las estrategias de los directivos están llenas de aspectos que no se contemplan dentro de la gestión administrativa.

Por su parte Pozner, en su texto ya mencionado, define al liderazgo como "... el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional..." Lo cual es un proyecto muy ambicioso, por lo que para lograrlo se requiere de metas factibles, o como lo expresa la misma autora en otro apartado de su documento: "El liderazgo sueña grandezas pero con los pies en la tierra" en lo que se hace énfasis en visualizar pequeños logros a corto y mediano plazo que apunten al futuro.

Este tipo de liderazgo, citado por Pozner, abre las puertas del "aprendizaje permanente, a la experimentación y la exploración de soluciones, y a la búsqueda de criterios compartidos y no de prácticas repetitivas." por parte de los docentes. En esta búsqueda e innovación de proyectos educativos radica la importancia de un trabajo en conjunto, que a su vez deriva de la responsabilidad que los centros educativos han adquirido con la descentralización del sistema educativo, del que se menciona al inicio de este capítulo, y también como producto de la forma en que ha evolucionado la gestión de las instituciones educativas.

Por su parte, la autora María Cecilia Fierro, realizó un ensayo que se encuentra dentro de la compilación de Ezpeleta y Furlán ("La Gestión Pedagógica de la Escuela" 1992) que trata sobre la identidad profesional del magisterio, y en ella se rescata la siguiente cita:

"Uniando las normas con las formas construidas para resolver su gestión, los directores cultivan una relación unidireccional, de superior subordinado, que sólo en casos excepcionales admite la discusión o la réplica no conflictivas. Así, un control individual que finca en las lealtades la seguridad laboral, debilita de hecho el trabajo pedagógico como parámetro central en la definición de la carrera" (Ezpeleta y Furlan 1992 pp. 107).

Esta es una perspectiva del puesto de director escolar que entra en conflicto con la definición de liderazgo educativo que proponen las nuevas políticas y reformas educativas, ya que una relación unidireccional deja de lado la influencia y opinión del equipo de trabajo.

En tanto Pozner, en su documento a un autor de apellido Uribe (2005) de la siguiente forma: "...destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad..." lo que habla de un término que salta a la vista "cultura de calidad" el cual depende directamente de la capacidad de liderazgo de los directores, pero más que responsable me hace pensar en un "factor clave", porque si no se hace desmerecer el trabajo colaborativo, posicionándolo en el centro del equipo, más que en la cabecera.

Es decir que, como parte del trabajo de un educador, las decisiones que tome afectarán la forma en que se organizará el trabajo que a su vez requiera de la colaboración del personal a su cargo. No sólo es cabecera, sino que pide ayuda de las educadoras y los padres de familia para alcanzar las metas establecidas.

A lo que hace alusión las palabras del Antonio Bolívar en su videoconferencia del 2008 quien hace notar que: ... "un buen líder sabe repartir tareas y dar espacio para el protagonismo de otros... influye a padres de familia y hace que todos se sientan partes de la empresa...", por ello, el directivo se convierte en líder y miembro del equipo, da espacio para que la comunidad a la que preside tome decisiones acerca de cómo se lleva el proceso de enseñanza aprendizaje.

Es entonces que, legalmente, es el directivo el representante de una comunidad, porque se requiere de uno, pero su trabajo estará organizado en conjunto con los recursos humanos con los que cuenta. Y esta es la visión que se necesita antes las demandas actuales de los centros educativos.

Pozner en su texto nos señala las demandas actuales hacia el liderazgo y la forma de ejercerlo que experimentan extraordinarias transformaciones

"...entre ellas y a resumidas cuentas se refiere a las transformaciones sociales al final del milenio, los grandes cambios en la vida económica, los peligros ecológicos, la globalización, por mencionar algunos. La escuela como un organismo social no puede dar la espalda a todos estos cambios marcando un declive de un periodo sociohistórico clave y la llegada de otro."  
(Pozner 2000)

Por lo expuesto en el párrafo anterior, es comprensible que los programas que se implementan en los niveles escolares tengan un carácter globalizado e integrado, debido a la importancia de que los niños sean educados para poder desenvolverse dentro de una sociedad en donde se suscitan todas estas problemáticas. Y los centros de educación preescolar necesitan estar organizados en función de esta visión de educación.

Pozner así mismo señala que el gestor como líder "... comunica la visión de futuro compartido de lo que se intenta lograr, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes..." por ello considero que el directivo, además de capacidad como líder y organizador del trabajo colaborativo, requiere de habilidades para comunicarse con todos los que conforman el equipo de trabajo.

Y como una habilidad de comunicación del directivo, se requiere capacidad para transmitir la visión y misión que se plantea para el centro de trabajo; también debe lograr mantener vías de comunicación para informarles a las educadoras de las decisiones que toma conforme a las tareas específicas que le asignara y encontrar la forma adecuada para notificárselos, entre otros tipos de mensajes que debe dar de conocer a la comunidad. Concluyo que la comunicación es una herramienta vital para cualquier líder de cualquier índole, y debe hacer uso de ella en todo momento.

Pero considero prudente aclarar que esta capacidad de comunicarse con otros no es únicamente necesaria para el directivo; si pensamos en los docentes como líderes de sus grupos, es una necesidad también para estos. Por ello tiene lógica dar por hecho que, debido a la necesidad constante de diálogo que tiene el docente desde cualquier nivel jerárquico, es parte de la personalidad y la preparación profesional esta herramienta, habilidad y cualidad.

A manera de resumen de este apartado del capítulo, se resalta la importancia dentro de la gestión educativa el trabajo colaborativo, definido anteriormente, como una estrategia de organización y diseño de las metas a conseguirse en determinado tiempo (en nuestro caso, ciclo escolar) en la que se establezcan redes de comunicación, líneas de poder y autoridad entre el personal, así como obligaciones y comisiones de cada uno de los miembros de la comunidad escolar.

También se puntualiza que se requiere de liderazgo tanto del director como cabecera del grupo de docentes, pero su autoridad debe ser más horizontal que vertical, ya que las demandas de un trabajo colaborativo necesita que esté a la altura de un líder ecuánime y no una figura autoritaria que se comunica con sus subordinados de manera unilateral.

Y quizás la transformación más significativa, es el protagonismo que se le otorga a los docentes, que hasta hace poco, no se le daba el crédito necesario como gestor dentro de la organización de su aula, y ahora se le comienzan a otorgar responsabilidades acerca de los contenidos que impartirá dentro de su aula, así como las formas en que se plantea alcanzar las metas y objetivos que se pretenden dentro de determinado plazo, situando al docente en el centro de la acción y no como último eslabón del organigrama.

### 2.3 MARCO CONTEXTUAL. La realidad de la gestión educativa

Para definir los rasgos es necesario identificar algunos aspectos para definir los la realidad de gestión educativa actual, estos serían: la identidad de los docentes y directivos actuales, la relación entre la administración y pedagogía, la necesidad de una gestión pedagógica vinculada con la administración y las demandas que surgen ante el cambio de la gestión escolar. Como resultado, es posible contextualizar los conceptos dentro de la realidad de los centros de trabajo, incluyendo al Jardín de Niños “Luis Donaldo Colosio”.

#### 2.3.1 La identidad de los docentes y directivos actuales.

Por un lado, para comprender la realidad social que los docentes estamos viviendo en la actualidad me remito a la autora María Fierro (1992) y su artículo “La gestión escolar por los maestros como apoyo de la recuperación de la identidad profesional del magisterio”, de quien puntualizo, con fines de análisis, tres de los muchos significados susceptibles de ser considerados como componentes de la identidad de la profesión docente:

- Identidad como dedicación principal en términos de tiempo, de ingresos y de espacio de concreción de la fuerza productiva del trabajo docente. Se supone que la

única actividad profesional de los docentes es ser maestro de un grupo a lo largo de un ciclo escolar.

- Identidad como posibilidad de participar en la construcción de un proyecto político desde el quehacer docente; y esta es una visión relativamente nueva en nuestro sistema educativo, por lo que aún está en una etapa de desarrollo.

- Identidad como posibilidad de elaborar una postura y práctica pedagógicas nutridas en el intercambio pluralista, crítico y democrático al interior del cuerpo docente. Los docentes necesitan de la capacidad de realizar una crítica constructiva y objetiva de su trabajo y la labor realizada por todo el equipo de trabajo.

Si comprende que el término de identidad, son los rasgos que caracterizan a un individuo, desde la plano personal o profesional, se concluye que la docencia es una profesión que se identifica por su pluriempleo, por sus políticas dentro del quehacer educativo y con una visión egocentrista pero que, ante las nuevas demandas sociales y educativas, requiere de integrarse a un equipo de trabajo con bases en una intervención democrática, pluralista y con la capacidad de autocrítica.

Estas características de la identidad del docente se reflejaron, en menor o mayor grado en la mayoría de los docentes observados, lo que se considera una realidad actual, y son aspectos que se han integrado culturalmente a identidad de los profesionales de la educación por un largo tiempo. Y en las siguientes se abordan con mayor profundidad.

Idealmente, los docentes han sido socialmente definidos, de acuerdo a la misma autora como "...una concepción del trabajo docente como quehacer social que, desde una doble plataforma institucional –sistema educativo y organización magisterial- coloca a los profesores como los agentes del Estado directamente responsables de mediar el encuentro entre el sistema escolar y los grupos sociales particulares" (Fierro 1992). El docente históricamente se ha encontrado entre las exigencias del el "jefe" (el Estado) y las de la sociedad (padres de familia).

En el mismo tesón, el quehacer social de los docentes, se ha visto vinculado entre la opinión de los padres de familia quienes son los representantes inmediatos de la sociedad que son quienes se encargan de la "publicidad" de quienes atienden a sus

hijos. Y a la par de esta sociedad, son dependientes de las normas que dictaminan la Secretaría de Educación Pública (dependencia del Estado).

Por lo tanto, el maestro, en la búsqueda de superación, se concentra en su propio aprendizaje y necesidades, buscando congraciarse con estos dos personajes de la estructura social de la educación: los padres y el Estado, y deja de lado el trabajo en conjunto como una búsqueda del bien común, convirtiendo esta individualidad en otra característica de la identidad del docente.

Y dentro de la dinámica de trabajo del Jardín de Niños “Luis Donaldo Colosio” este individualismo en la identidad del docente se observó como una costumbre ya arraigada por lo que fueron comunes las situaciones en que los docentes no logran organizar, ni planear situaciones que involucren a toda la planta docente, o que en ocasiones las educadoras tomen decisiones que afectan al resto del equipo sin tomar en cuenta la autoridad de la directora. Lo que crea la idea a los padres de familia de que la directora y las docentes no están coordinadas, no ejercen su papel y/o no lo hace de la forma correcta.

En cuanto al rasgo de la identidad profesional del docente en el que esta profesión es su “dedicación personal” Fierro (1992) apunta: “... los profesores están sujetos a la presión de resolver su supervivencia a través de diversas estrategias de pluriempleo. Para muchos resulta denigrante, por otro lado, constatar que personas con oficios considerados menos calificados tenga acceso a mejores condiciones de vida”. Por lo que es común que los docentes tengan otra profesión que les ayuda a tener los ingresos suficientes para sostener la calidad de vida a la que aspiran.

En el caso del centro donde se llevó a cabo la presente investigación, hay dos docentes que tienen doble plaza, por lo que atienden a dos grupos de alumnos diferentes tanto en edad como en nivel escolar. Y se han presenciado otros casos en los que los docentes durante su tiempo libre se dedican a una profesión completamente distinta. Lo cuál en un futuro cercano estará en conflicto con los proyectos de “Alianza por la Educación” que le demanda al docente mantenerse actualizado, razón por la que se comenzarán a impartir cursos en horas extraclases, y que podría complicar el horario laboral de estos docentes.

Y en el rasgo que se refiere a la participación del docente en “la construcción de un proyecto político desde el quehacer docente” Fierro (1992) hace una reflexión adecuada a esta idea: “El “cambio” se asigna como tarea “al maestro”. Cómo y con quién, no se explicita”. El Estado se ha dado a la tarea de construir nuevos programas educativos en los que se promueve la participación de la sociedad, la apertura de los centros educativos para cubrir la necesidad tanto de alumnos como de la comunidad, de que se requiere de equipar tanto con material como con tecnología a todas las escuelas, pero el cuándo y el cómo se va a lograr es una incógnita para todos los trabajadores de la educación.

Aunada a la tarea del “cambio”, también se centra a los docentes en medio de toda la acción, y no se han elaborado los estudios necesarios para conocer las dinámicas de los equipos de trabajo, y realizar los ajustes necesarios para incorporar todas las reformas que se nos vienen encima. Estos cambios, en lo personal encuentro angustiante y frustrante, porque las políticas pedagógicas han evolucionado, pero las gestoras y administrativas se encuentran estancadas.

Un simple ejemplo del estancamiento de las prácticas de gestión es el hecho de que Manual de Organización del Plantel de Educación Preescolar data de 1981 y ha sufrido pocas actualizaciones, y a la fecha se han implementado ya cuatro programas educativos diferentes al menos en el nivel preescolar, lo que ha creado un vacío en el aspecto legal, la información sobre el aspecto legal se encuentra en el marco legal de este capítulo.

Como se mencionó, y continuando con este rublo de la organización de los equipos de docentes, se han establecido nuevas formas de trabajo, nuevos programas, y se da por hecho que el docente tiene la capacitación y los recursos para llevarlos a cabo.

De acuerdo a Cesar Gerónimo Tello, en su artículo “Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política” de la revista electrónica “Revista Iberoamericana de la Educación” (2008), él puntualiza que “La conceptualización de la gestión educativa que deviene del pensamiento neoliberal, de la realidad extraña, posee dos pilares centrales: La racionalidad económica, y la

moral del hágalo usted mismo”. Se le exige al docente que administre recursos que no tiene, y además sea competente para ello sin tener la preparación necesaria.

Relacionado con el aspecto de esta “realidad extraña” en alguna clase de maestría se comentó la reforma educativa del 2008 “Alianza por la Educación”, a groso modo pretende que las escuelas se conviertan en una especie de “centros comunitarios” que estén abiertas durante horarios más extensos, y que, la biblioteca de la escuela, el centro de computo y las plazas cívicas para diversos talleres estén a disposición de todo público por las tardes.

Pero, cuando se les cuestiona a las autoridades federales (representantes sindicales a nivel local y estatal) ¿Quiénes estarán a cargo de esos “talleres”? ¿Cuándo se les brindará los recursos necesarios para una biblioteca o un centro de cómputo?, y lo no menos importante, ¿Cómo lograr que la comunidad respete la institución?, la respuesta es el silencio, o “quién sabe cómo pero lo vamos a hacer.” Prometiéndose que la incógnita se despejará conforme se desarrolla el programa, pero hay casos en que los cambios, las mejoras y las implementaciones son incompletas, o sencillamente no suceden.

Por otro lado, abordando las características de los directivos, existe una crónica dentro de la revista educativa sonorenses “Visión Educativa” en donde Rafael Páez Castelo (2003), narra una experiencia docente propia, quien, después de varios años de servicio fue designado director de una escuela primaria, y en su relatoría se visualiza que consideraba importante que “... sobre todo, debes tener muy claro qué quieres hacer en la escuela: ¿Dejar pasar el tiempo y cumplir por cumplir, o tratar de intervenir en la realidad escolar para transformarla de acuerdo a un plan colectivo y prospectivo?”.

Desde la perspectiva de Páez Castelo, se considera importante el papel del directivo como líder, para lograr y no sólo cubrir los requerimientos administrativos de la escuela, como ocurre en el jardín de niños “Luis Donaldo Colosio Murrieta”.

El maestro Páez Castelo narra que “...la escuela funciona sola. No necesita director. Pero como yo soy el director, a ver cómo le hago para hacerme necesario...” es decir, la escuela es una célula social que funciona y no puede detenerse a pesar de

las carencias y la falta de liderazgo, pero como lo describe Páez: “hacerse necesario” se puede traducir como el logro de que la organización ya existente evolucione y mejore, para ir “introduciendo leves cambios a la cultura docente para que, poco a poco, se vaya notando su “sello” personal. Al paso del tiempo, esa será “su” escuela y se notará a cientos de leguas a la redonda... (Páez Castelo 2003).

Por todo lo anterior es visible que el perfil del directivo actual de la escuela “Luis Donaldo Colosio Murrieta” da la impresión de no ser tan necesario como su cargo jerárquico lo hace parecer en la organización administrativa, y mucho menos la pedagógica del centro de trabajo.

### 2.3.2 La relación entre Administración y Pedagogía

A pesar de que los centros educativos tienen como principal misión la educación de los alumnos, es bien sabido que un docente no sólo tiene que lidiar con los aspectos pedagógicos de su trabajo. En palabras de Pozner, su comentario textual en el artículo ya mencionado es: “La conducción del proceso de enseñanza aprendizaje, es el que define o especifica en última instancia la tarea del maestro”.

Como evidencia de la relegación del proceso de enseñanza-aprendizaje ante las necesidades administrativas se pudo observar en el momento en que se implementa un cambio en los planes y programas, la principal preocupación de los docentes es “y ahora ¿qué tanto trabajo voy a hacer? ¿Cómo va a ser el formato de planeación? ¿Qué papeles voy a llenar?”. Incluso, cuando hay visitas de observación por parte de las autoridades y jefes superiores, la mayor preocupación de los docentes es tener al corriente el papeleo que se requiere en cada ciclo escolar, que por la planeación y preparación de clases.

En el caso del plantel sujeto de este análisis, las educadoras constantemente se preocupan más por los aspectos mencionados en el párrafo anterior, y suelen tomar tiempo de la jornada para resolverlo, en especial cuando ocurren sin previo aviso. En consecuencia, como lo menciona Pozner, “la organización escolar refleja y refuerza este desplazamiento de lo pedagógico a favor de lo administrativo...” y en ocasiones, son cuestiones que se deben resolver en el momento que se presenta para obtener resultados tangibles, al menos en cuestión de documentación (la lista de asistencia,

los expedientes de los alumnos, el diario de trabajo, etc.) que el proceso de enseñanza-aprendizaje.

A lo antes expuesto en relación con el desplazamiento de lo pedagógico se suma, como forma de proceder en el sistema, lo que Pozner denomina “el estilo individual de ascender”. El maestro se preocupa por la administración de su grupo y de sus alumnos, pensando en su beneficio personal, dejando de lado la administración a largo plazo y en pro de toda la comunidad educativa. Este es un rasgo válido, siendo que al maestro se le evalúa en lo individual, y sólo al director se valora en colectivo. Como sucede, su preocupación por superarse en el aspecto pedagógico es también individualista.

Este individualismo de los docentes al que se hace alusión, es un rasgo arraigado en los usos y costumbres de la profesión. Uno de los primeros aprendizajes significativos de los maestros jóvenes es...“la conciencia de que en el magisterio cada uno se las verá solo para resolver los problemas pedagógicos y para hacerse un lugar en la profesión” (Pozner 2000).

Esta situación es de ascenso individualista consecuencia de la organización administrativa que se ha llevado hasta estos últimos tiempos, en el que la toma de decisiones sucedía en organismos ajenos y externos a la realidad de las escuelas. Este rasgo afecta a la organización del plantel sujeto de este análisis, ya que en parte porque la mitad de las educadoras se han desempeñado en la profesión durante al menos 15 o 20 años, y es un uso y costumbre arraigado y hasta este día les ha dado los resultados que necesitaban.

Del otro lado de la moneda, existe otro grupo de docentes en el plantel observado que llevan ejerciendo poco tiempo, relativa y en comparación, pero por necesidad (y por minoría) necesitan integrarse a esta dinámica de trabajo.

En consecuencia, la organización de este centro escolar tiene la característica de ser cerrada y rígida. Al respecto la pedagoga e investigadora Justa Ezpeleta (1992) considera en su artículo titulado “Problemas y teorías, a propósito de la gestión escolar” en el compilado “La Gestión Pedagógica de la Escuela”, en la que la formulación de lo pedagógico... no caben los problemas de la operación. El anclaje y

la movilización de las normas de las situaciones reales, no alcanza allí estatus teórico”.

Esta afirmación de Ezpeleta sobre el estatus teórico de los problemas de operación se traduce como el hecho de que en los centros educativos es más preponderante el resultado que el proceso en sí mismo. En el caso particular de la educación, los resultados son las calificaciones, los formatos ya contestados adecuadamente, las inversiones que se hicieron a lo largo del ciclo escolar en materiales e infraestructura de la escuela.

Por tanto, la influencia administrativa será determinante en los aspectos pedagógicos de la organización de una escuela. Ezpeleta expresa respecto al tema las siguientes palabras:

“...quisiera postular que la trama organizativa de la escuela es un componente esencial de la gestión pedagógica que aunque, tradicionalmente ubicada en el campo administrativo, no puede pensarse como una “forma” independiente de su contenido puesto que la estructuración y conformación institucionales de las escuelas constituyen el primer condicionamiento del trabajo educativo... en las decisiones técnico-pedagógicas”. (Ezpeleta 1992 pp. 213).

Desde la perspectiva de la Ezpeleta, e idealmente, el aspecto administrativo de las escuelas debe estar al servicio del pedagógico, y no a la inversa como sucede en la realidad del caso analizado, en el que la administración de los recursos espaciales, temporales, materiales y financieros están sujetos a las disposiciones administrativas, ya que son dos aspectos indiscutiblemente ligados.

La relación pedagógica-administrativa es ineludible, o en palabras de Ezpeleta “es decir que aunque la escuela es el contexto específico de la gestión pedagógica ésta, sin embargo, no empieza ni termina en los establecimientos en tanto no se trata de unidades autosuficientes”. Después de todo, la escuela es también una empresa que necesita que la gestión pedagógica se vincule con la administración.

### 2.3.3 La necesidad de una Gestión Pedagógica vinculada con la administración

Gestión pedagógica es un concepto pertinente a la escala de las unidades escolares, refiriéndonos al proceso por el que se tiene tendencia. La estructura y dinámica organizativa de la escuela y la conformación profesional técnica de la misma son los elementos que determinarán las bases reales para que el currículo y su operación logren estar en armonía. Es decir, cuando las estructuras organizativas y administrativas de una institución educativa son adecuadas a las metas pedagógicas que se ha planteado, es probable que el proceso de logro sea pertinente.

Para lograr evaluar estos procesos y la vinculación de la gestión y la administración, es necesario analizar tanto el trabajo colaborativo, como las dinámicas del ambiente del aula presentes en la vida cotidiana de un centro escolar.

La elección de explorar la vida cotidiana, es aconsejado por Ezpeleta (1992), ya quien afirma que “la escuela resuelve su existencia a través de innumerables procesos sociales que amenazan u obstruyen, pero siempre contienen y atraviesan a los procesos de enseñanza”

Y dichos procesos sociales involucran varios factores y actores, como los docentes, el directivo, los padres de familia y todas las relaciones que se ligan a las actividades que se desarrollan a lo largo del ciclo escolar. La importancia de conocer y comprender estos procesos mencionados radica en el hecho de que al identificarlos es posible, "distinguir las prácticas que lo expresan, amplía la comprensión sobre las formas de existencia material y social de la escuela y permite aproximarse a las condiciones institucionales de posibilidades de los procesos educativos” (Ezpeleta 1992).

La afirmación de Ezpeleta sobre las prácticas sociales apoya al supuesto de que lo más factible para conocer las dinámicas organizativas de una escuela, es analizarlas desde adentro, y no desde el exterior como se ha manejado hasta nuestros días, esta afirmación también la puntualiza la autora ya mencionada en las siguientes palabras “libera de la referencia central al modelo pedagógico vigente como marco de alguna clase de “medición” y permite percibir elementos que, más allá del modelo o a pesar de él, despliegan su influencia en las escuelas”.

Esta postura descentralizada posiciona al maestro en el centro del análisis, ya que él... “deja de ser objeto de confrontación o de evaluación respecto de algún ideal, para pasar a ser un protagonista que actúa siempre ubicado entre los cauces que ofrece la institución y – sin dejar de estimar los márgenes de lo permitido” (Ezpeleta 1992).

Un posicionamiento descentralizado del docente hace vislumbrar que los parámetros para calificar la gestión deben dirigir la mira hacia ellos en pro de su idiosincrasia y su experiencia profesional (la identidad profesional). Esto ayudaría a centrar al maestro en el proceso pedagógico como protagonista.

#### 2.3.4 La demandas que surgen ante el cambio de la gestión escolar

Hasta este punto se han mencionado los rasgos que identifican la actual identidad de los docentes, así como la necesidad de vincular la gestión escolar con la administrativa, al unir estos dos aspectos importantes sale a flote las demandas de un cambio en la cultura y organización de los centros de trabajo.

Un ejemplo de ello son las mencionadas en el ensayo de la pedagoga Cristina Carriego en la “Revista Iberoamericana de la educación” el cual tituló: “Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo” publicado en 2008, ella enfatiza que la autoridad social escolar se ha ido perdiendo, y en consecuencia se busca un cambio para lograr posicionarla una vez más como la institución que se pretende que sea.

Carriego señala textualmente que: “La crisis de la alianza entre la escuela y la familia encierra a los docentes en una triangulación conformada por el escaso valor que parecen asignar los padres a su tarea...” refiriéndose a la tarea de la escuela, pero irónicamente, debido a las características de la vida actual, los menores pasan cada vez mayor tiempo dentro de instituciones dedicadas a su cuidado, incluyendo a la escuela.

La necesidad de los alumnos por ser atendidos por tiempos cada vez más prolongados requiere un cambio en la administración y organización de dichos centros, lo que considero que es una de las demandas que justifica el cambio en las instituciones. Este aspecto, aunado a las reformas descentralizadoras requiere de

“La recuperación del poder educador de la escuela y de sus docentes” y este sólo podrá resolverse en "cada" escuela, en el acuerdo con una comunidad que esté dispuesta a ofrecerle el poder que requiere su función educadora.

Ahora, en consecuencia a estas nuevas demandas, los centros escolares deben prepararse para tomar en sus manos esta organización y gestión y lograr que las escuelas funcionen en razón de las características de la población que están atendiendo, y un buen comienzo para dicha preparación sería capacitar a los directivos y profesores para ser los líderes que se requieren.

Un ejemplo de esta necesidad de liderazgo se evidenció en el caso de una escuela del estado de Veracruz, en la que el investigador Rubén Hernández Ruiz (2008) reseña una experiencia de formación, mediante un diplomado de desarrollo de competencias directivas en un grupo de docentes que habían aprendido a dirigir una escuela empíricamente enfrentándose a su cotidianidad y que en su mayoría entendían “que gestionar era lo mismo que administrar y resolver el papeleo de la escuela...”

Al respecto relata Hernández Ruiz que después la búsqueda documental y evaluación diagnóstica de las competencias directivas de los directivos escolares, se ofreció el diplomado en Desarrollo de Competencias Directivas para la Gestión Escolar a los directivos. Como resultado se resume que actualmente algunos egresados del diplomado han ascendido a puestos directivos, tanto en escuelas como en oficinas centrales de la SEC; otros han sido trasladados a centros escolares con problemas álgidos, dejando en sus anteriores trabajos un proyecto escolar en operación entre otros resultados favorables en los centros de trabajo.

De esta experiencia tan contextualizada, se deslindan conceptos que pueden aplicarse a cualquier centro escolar. Uno de ellos es que se detecta desde la cotidianidad de las organizaciones escolares una “confrontación entre la intencionalidad pedagógica y la intencionalidad administrativa de la escuela como una unidad escolar.” (Hernández Ruiz 2008) Esto ha provocado una falta de congruencia entre los objetivos académicos y los administrativos.

Es por esta confrontación que Hernández Ruiz propone estudiar a la escuela como una totalidad, como un sistema abierto que interactúa hacia su interior y tiene estrecho contacto con la realidad externa, lo que se traduce en otra demanda actual de la gestión escolar, estrechar lazos con la comunidad, pero no hasta que haya una organización eficaz y eficiente.

A este aspecto, Hernández Ruíz en su documento hace referencia a otro autor, Sander (1982) cuya teoría identifica cuatro paradigmas insertos en la gestión escolar:

1) Administración para la eficiencia. Definida como criterio de desempeño de naturaleza económica, medido en términos de capacidad administrativa para alcanzar un elevado grado de productividad.

2) Administración para la eficacia. Se preocupa esencialmente por la consecución de los objetivos intrínsecamente educacionales, estando de esta forma estrechamente vinculada a los aspectos pedagógicos propiamente dichos.

3) Administración para la efectividad. Asociándola a la consecución de objetivos sociales más amplios que el objetivo educacional.

4) Administración para la relevancia. Está asociada a la sustantividad intrínseca de la administración, a su propia razón de ser, al perfeccionamiento de la cualidad de vida humana asociada.

Una demanda más que se perfila como necesaria, junto con la necesidad de capacitar a los directivos como líderes institucionales es la de los docentes como un recurso humano dentro de la organización.

En la búsqueda por información para el desarrollo de este análisis se encontró en la "Revista Iberoamericana de la Educación" un ensayo sobre la importancia de la formación de recursos humanos de la maestra Evangelina Villareal Ramos (2008). La autora mencionada destaca que "La implementación de reformas en sistemas educativos descentralizados supone encarar procesos de cambio muy complejos, donde se necesita personal con capacidad para liderar el cambio, identificar problemas, y definir estrategias. El papel de los recursos humanos como agentes del cambio es central para el éxito dichos procesos de transformación".

De acuerdo con el planteamiento de Villareal Ramos, es importante analizar las estrategias que, como gestores dentro de su grupo, los docentes aplican en su propia organización, y a pesar de que han ocurrido cambios en los planteles de la administración pública y en las modalidades de trabajo aún persisten características del pasado. De todas las características planteadas en el documento se puntualiza aquellas que afectan dentro de este plantel analizado:

Uno es que permanecen algunos rasgos clientelares en los mecanismos de acceso a los puestos en la administración pública. Sin embargo, se han implementado nuevas estrategias de incorporación de personal más calificado (proyectos) o a través de mecanismos más transparentes (concursos) como el de asignación de plazas a través de un concurso implementado en 2006 y 2007.

Existe un sistema doble de contratación de (personal de planta y por contratos) que, si bien colabora dando flexibilidad para la incorporación de personal de alta calificación, podría contribuir al surgimiento de lealtades duales en las administraciones. Sería el caso de las maestras que han permanecido por corto tiempo dentro de una institución debido a sus contratos temporales para cubrir grupos que están solos por diversas causas.

En ocasiones, la incorporación de tecnologías organizacionales y administrativas se realiza sin percibir claramente cuál es el problema que se pretende solucionar y cuáles son las metas a alcanzar. En el caso particular de la investigación dicha "tecnología organizacional" no es efectiva ni ayudó a mantener la organización del grupo de docentes. Por todo lo mencionado, puedo llegar a cuestionarse la capacidad de los docentes que se llegan a posicionar de un puesto.

En resumen, la realidad actual de los centros educativos radica en la precaria preparación de los docentes y directivos acerca de la administración de recursos humanos y liderazgo para enfrentar las demandas actuales que comienzan a despuntar dentro de los centros educativos producto de las actuales reformas. Otro rasgo es la desvinculación entre la administración y la gestión pedagógica. En consecuencia, las escuelas actualmente requieren prepararse para enfrentarse a la nueva posición que están por enfrentar y las demandas que esto plantea.

## 2.4 MARCO LEGAL

En el siguiente capítulo se abordará el aspecto legal del propósito del presente análisis, con el propósito de determinar el sustento legal por medio del cual se ampara la organización del grupo de docentes del centro educativo analizado.

Comenzando con la normatividad de la Secretaría de Educación Pública, existe una Colección de Manuales Administrativos para la organización de las instituciones que se dedican a la educación y entre ellos el “Manual de Organización de Plantel de Educación Preescolar”, cuya primera edición data de 1981.

El propósito de dicho manual es “propiciar el mejor funcionamiento del plantel de Educación Preescolar de la Delegación General y sus órganos, al otorgar el apoyo organizacional que establezca claramente sus funciones y responsabilidades” (SEP 1981). Este documento legal tiene jurisdicción desde el personal del plantel hasta las subdirecciones generales de educación básica y delegaciones generales.

En los objetivos del plantel de educación preescolar, en el apartado de la dirección del plantel, los siguientes aspectos consideran el liderazgo y administración de recursos humanos:

7. Promover el uso de medidas apropiadas para que la comunidad escolar y los padres de familia aporten su colaboración permanente en el funcionamiento del plantel, conforme a las normas y a los lineamientos respectivos.

8. Implantar y coordinar el desarrollo de los programas socioculturales que le envíe el departamento de Educación Preescolar por conducto de la supervisora escolar, para incrementar el nivel cultural de la comunidad y las relaciones de ésta con el plantel.

11. Formular el cuadro anual de necesidades del plantel, y presentarlo a la inspectora de zona, para que se incluya en el programa anual de operaciones del sistema en el estado.

En resumidas cuentas, los objetivos a cumplir de la dirección de los planteles dependen ineludiblemente de la jurisdicción de sus organismos superiores a la institución, incluso en aspectos tan diferentes y particulares como el contexto cultural, y las necesidades del mismo. Esto causa que las propuestas y su aprobación pasen por muchas manos a la espera de una aprobación.

En cuanto a las docentes, existen 14 normas generales que abordan las obligaciones de las educadoras. De entre ellas se destacan los siguientes:

7. Orientar a los padres de familia sobre la importancia de su participación en la labor educativa, a efecto de que coadyuven a la formación integral de sus hijos.

8. Analizar y presentar a la dirección del plantel las necesidades que surjan en el desarrollo del programa correspondiente, para que se tomen las medidas que procedan.

10. Participar en las reuniones técnicas convocadas por la dirección, y cumplir con las comisiones de trabajo que se asignen.

13. Auxiliar a la dirección en la formulación del cuadro anual de necesidades del plantel para que sea considerado en el programa anual de operación del sistema de educación preescolar del estado.

14. Colaborar con la dirección del plantel en todas las actividades que expresamente le solicite.

Analizando los puntos expuestos, se considera el trabajo colaborativo, aunque no explícitamente, pero se podría leer entre líneas específicamente en los puntos diez, trece y catorce. Lo cual significa que el trabajo colaborativo puede estar especificado en cualquier tipo de organización, pero se requiere de otras capacidades y estrategias para ponerlo en práctica además de tenerlo por escrito.

También cabe mencionar que el manual cuenta con apartados sobre las funciones generales y específicas, manejo de recursos humanos y organización escolar orientados en lo particular a cada uno de los integrantes de la planta de docente de los preescolares, pero cada uno de los puntos aborda aspectos de formatos administrativos que son necesarios cubrir, aspectos relacionado con las promociones y permisos a los que tienen derecho los trabajadores de la SEC, horarios de clase, distribución de grupos, aulas y materiales, así como la programación de juntas de consejo técnico las cuales van orientadas a aspectos que la escuela necesita gestar..

En lo particular, el Jardín de Niños “Luis Donaldo Colosio” tiene un Reglamento interno, que en general especifica que las docentes y la directora deben conocer y cubrir los requisitos que se exponen en el “Manual de Organización del Plantel de Educación Preescolar”, así mismo se especifican cuestiones de cumplimiento de horarios y calendarios de trabajo, entre otros, más no se especifica el trabajo en conjunto o la administración de recursos humanos.

**CAPITULO III**  
**METODOLOGÍA**

### 3. METODOLOGÍA

De acuerdo a las características del análisis que se realizó en el Jardín de Niños “Luis Donaldo Colosio” el modelo de investigación utilizado es el Cualitativo. Este método, de acuerdo a las materias impartidas y la bibliografía que se abordó a lo largo de esta maestría, intenta la comprensión de una totalidad social dada, en este caso el grupo de docentes del plantel en cuestión.

La investigación cualitativa desarrolla sus procedimientos atendiendo a diversos aspectos, como la descripción a partir de la observación de una problemática y para ello se utilizan herramientas como entrevistas, narraciones, grabaciones en diferentes formatos, etc. La característica principal de las ya mencionadas es que producen datos descriptivos a partir de las aportaciones de quienes conforman la comunidad a analizar.

La justificación de esta decisión se encontró en el libro “Dirección de los Recursos Humanos”, autoría de diversos catedráticos de la Escuela de Negocios de Harvard. El texto en sus páginas aborda la problemática de evaluar cualitativamente la eficacia de las políticas administrativas de los Recursos Humanos. Se describe que lo factible en este tipo de evaluaciones es el “análisis a nivel individual, compañía o sociedad, mediante la recopilación de datos sobre la competencia de los gerentes y a través de terceras partes.” (Beer 1989) esto último no es posible ya que no hay recurso para contratar un agente externo, por lo que el investigador cumplió esta función.

Los autores del libro ya citado recomiendan que los datos se recaben por medio de entrevistas o cuestionarios, y enfatizan que “la clave... es crear condiciones para la expresión de las actitudes y un diálogo abierto...” lo que produce un cuadro general útil sobre las condiciones de trabajo que experimentan los docentes que lo sufren.

Debido a que los sujetos observables de esta tesis son los docentes (Recurso Humano de la organización) se enfocó la investigación en ellos considerando sus opiniones. Y la herramienta que se propuso para la recopilación de información fue el uso de tres entrevistas diferentes dirigida a: director, docentes, padres de familia y registradas en audiocassetes.

Una vez aplicados los instrumentos, se continuó con el análisis de los datos arrojados por las opiniones de los actores involucrados y se dieron las propuestas de posibles soluciones en los capítulos IV, V y VI.

### 3.1 PARADIGMA

Existen diferentes posibilidades de modelos de análisis con qué se puede abordar una investigación. La elección de uno nos da la visión para el sentido que se le otorga a todo el proceso, principalmente al orientar la interpretación de los resultados. Esta elección nos da la seguridad y orientación necesaria para la óptica con que debe ser recibida todo el proceso.

Y es a partir del paradigma o modelo de la presente tesis que fue encaminada a una perspectiva pospositivista, la cual se inclina más por un análisis objetivo desde el aspecto de cómo viven los involucrados en el problema procurando un estudio abierto, honesto y preciso partiendo de un análisis de las formas de las estrategias de gestión escolar que se utilizan en la institución, principalmente las estrategias de organización, de gestión de los maestros dentro de su aula y el liderazgo que ejerce el director como cabeza del grupo de docentes.

Estos dos aspectos del docente y el directivo de estrategia y organización influyen en la organización del trabajo de grupo de educadoras y, finalmente, la forma en que repercuten en la imagen del plantel que perciben los padres.

La inclinación a este paradigma obedece a dos razones, primera: no se pretendió en ningún momento tener un punto fundamentalista del conocimiento, hubo sólo referencias bibliográficas, y segunda: se busca confrontar la realidad de las perspectivas de los tres personajes involucrados en los procesos de gestión que se

llevan a cabo en el plantel: maestro, director y padre de familia, pero sin perder de vista la objetividad en la interpretación de los resultados para la obtención de las conclusiones.

No obstante, la complejidad de este enfoque está en sus mismas características. Ya que se busca la realidad del fenómeno desde la perspectiva de los protagonistas, se hace compleja cuando se tiene que interpretar y explicar los significados de los datos obtenidos y apearse a la versión de ellos mismos, ya que es necesario para el investigador mantenerse distante y objetivo al realizar el análisis.

Este distanciamiento al interpretar la información es la principal dificultad del análisis, porque para ello se requiere desprenderse de las propias creencias y comprender el fenómeno a través de la visión de los involucrados, sin prejuicios sobre la mejor forma de organizar una institución y cuál sería el comportamiento correcto de los docentes y los padres de familia.

### 3.2 MÉTODO A SEGUIR

Siguiendo las características de la investigación realizada, la técnica de trabajo que se siguió fue el método cualitativo, desde una perspectiva etnográfica, la cual de acuerdo a su etimología (ethnos: pueblos, graphen: descripción) se obtuvo un retrato de los acontecimientos que tienen lugar en el grupo estudiado, destacando estructuras sociales y la conducta de los sujetos, inclinándose por lo real y global del fenómeno que sucede en el universo a observar. En este tipo de investigación se describe a profundidad un grupo humano, con el fin de detectar estructuras que no se ven a simple vista. Para ello se parte de la determinación de los puntos de vista de las personas involucradas y, a partir de allí, ir develando poco a poco las relaciones que subyacen a ese grupo humano.

En esta configuración, los objetos de estudio significativos para la investigación etnográfica son los procesos sociales, y son los actores los expertos en este problema en particular y quienes pueden aportar información sobre el proceso social observado.

La etnografía, es una herramienta que se ha empleado en la investigación social y humanista debido a que aporta un fundamento para validar la opinión de los que viven una problemática, aún cuando puede llegar a considerarse una “mera descripción empírica”,

La autora Sonia Reynaga a propósito de la etnografía puntualiza en su aportación al libro “Tras las vetas de la Investigación cualitativa” (2009) ha encontrado en la teoría de Elsie Rockwell, quién nos propone una alternativa “teórico-metodológica” para el método, es decir, tener un plan de trabajo y un procedimiento a seguir a lo largo de la investigación que, desde la perspectiva Gramsciana de Rockwell, permita “anclar el estudio de fenómenos culturales en las relaciones sociales y en el movimiento político de la formación social que contiene” lo cual se asemeja a congelar un momento determinado en un espacio social y de tiempo determinado, en el caso de este proyecto, el ciclo escolar 2008-2009 del plantel involucrado.

De acuerdo a Reynaga (2003) el método cualitativo enfocado en la etnografía nos brinda la posibilidad interpretar la realidad de una situación, analizándola desde la perspectiva de los actores que lo viven, siendo esto una de las principales características de la construcción de una etnografía, por lo que los datos analizados son, principalmente, las opiniones de los actores del contexto donde se desarrolla el fenómeno observado.

Pero, en la búsqueda de la realidad de los actores, es necesario tener claro desde el inicio que este tipo de investigación “es eminentemente interpretativa” de acuerdo a Reynaga (2003). Por lo que la capacidad de observación y razonamiento del investigador se pone en juego desde el inicio del planteamiento del problema, obedeciendo a las características tanto del método cualitativo como del etnográfico.

Desde esta perspectiva de investigación, el proyecto de trabajo es una constante búsqueda de “posibles respuestas al proceso y al problema” (Reynaga, 2003), para llegar a la construcción de una teoría que da respuesta al supuesto teórico planteado en el primer capítulo de este documento.

Resumiendo, este proyecto nos da como producto una etnografía, partiendo del método cualitativo con un enfoque pospositivista.

### 3.3 POBLACIÓN, UNIVERSO DE ESTUDIO

El estudio realizado se llevo a cabo en el Jardín de Niños “Luis Donaldo Colosio” ubicado en la colonia Solidaridad en la ciudad de Nogales, Sonora. La educación que ofrece esta institución es de nivel Preescolar y pertenece al sistema educativo federal, la organización se denomina como de “organización completa” ya que cuenta con un equipo de trabajo formado por ocho educadoras, una directora, una intendente y una maestra de Educación Especial como apoyo a los alumnos con necesidades diferentes.

Todas las docentes cuenta con una licenciatura en educación adecuada para el nivel educativo al que pertenece. Y por lo regular una de las educadoras tiene un contrato temporal, ya sea porque ocupa un puesto que aún no es cubierto, o está sustituyendo a alguna educadora temporalmente ausente.

El equipo de docentes descrito atiende a una comunidad que varía entre 150 y 175 alumnos entre los cuatro y seis años que habitan en las colonias Los Virreyes, Los Álamos y Solidaridad. Su estatus social y económico oscila entre el medio y el bajo.

Las familias estos niños son variadas, existen tanto familias nucleares, extensas, como uniparentales o compuestas. Los padres de familia de dichas familias tienen un nivel educativo básico, por así decir, ya que la escolaridad de la mayoría no rebasa la preparatoria. Sus ocupaciones son en su mayoría de empleados de alguna empresa manufacturera, comercio de la zona o ejercen algún oficio, ya sea contratado por alguna organización o de manera independiente.

Una característica de esta comunidad es que algunos padres de familia ya conocen la institución y están familiarizados con las educadoras, ya sea porque alguno de sus otros hijos fue alumno del Jardín de Niños, o porque alguno de los parientes o

amigos cercanos han pertenecido a esta comunidad, por lo que cuentan con una opinión producto de estos antecedentes y experiencias previas.

En consecuencia a las características de la comunidad a la que atiende el plantel, la imagen que actualmente se tiene en el Jardín de Niños “Luis Donaldo Colosio” ante la misma, no es un fenómeno reciente, sino que se construyó en base a la opinión de varias generaciones de padres de familia, quienes tienen una idea de cómo es la organización del grupo de docentes, de sus prácticas administrativas, del estilo de liderazgo de los docentes y la directora misma.

### 3.4 PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para la muestra y aplicación de los instrumentos se seleccionaron a cuatro sujetos de estudio del universo de la comunidad del plantel en cuestión, siendo identificados de la siguiente manera: la directora, dos educadoras y una madre de familia.

La decisión de la elección de cuatro muestras representativas se debe a la necesidad de optimizar el recurso del tiempo, ya que si consideramos que se trata de una población de ocho grupos, en los que cada uno cuenta con una educadora al frente, las variables a analizar serían muchas, y el espacio de tiempo destinado para esta investigación fue limitado.

Es por ello que con el propósito de optimizar el recurso temporal que se tomó la decisión de tomar una muestra significativa de cada uno de los involucrados en la comunidad escolar del plantel en cuestión, optándose por aplicar el instrumento a un representante de cada una de las partes, siendo los parámetros de elección: en primer lugar, el interés del elegido por el tema, en segundo lugar, el puesto que desempeña dentro de la institución educativa, en tercer lugar alguna situación extraordinaria que le vinculara con el trabajo y el equipo de investigación y enriqueciese los resultados.

El caso de la elección de la directora se debe al estatus que tiene dentro de la organización gracias al puesto que ejerce, además de que es la representante del equipo de trabajo y oficialmente es la líder la institución quien dirige y decide sobre

los procesos organizativos, administrativos y de gestión escolar que afectan a la imagen que proyecta el plantel. Por todo lo descrito también se le consideró una experta en la materia y su opinión es válida.

En lo pertinente a la primera educadora, la aplicación del instrumento se tomó como prueba piloto para corroborar la pertinencia del instrumento. Esta experiencia hizo ver que era necesario un cambio en el orden de los temas tratados en el cuestionario, ya que cuando se utilizó por primera vez se notó una inconsistencia en el orden de ideas, lo que provocó que se repitiera o saltara de un tema al otro, haciendo que la información se desordenara. Por lo que se editó y reorganizó el orden de los cuestionamientos

Pero la elección de la segunda educadora obedeció a otras circunstancias particulares. A mitad del ciclo escolar la directora de base solicitó un permiso para ausentarse por un año por motivos personales, por lo que fue necesario elegir una suplente. Se aconseja que lo ideal es que un miembro del grupo de docentes sea quien ocupe el puesto, por lo que la maestra elegida para ocupar el puesto de directivo fue tomada como muestra de la investigación.

Esta decisión es justificada por la peculiaridad de que el sujeto de estudio, al ocupar dos puestos en un mismo ciclo escolar, tendrá una visión desde las perspectivas directiva y docente. Es decir, la educadora elegida y el directivo son el mismo sujeto de estudio, ya que en el espacio de tiempo en que se aplicaron los instrumentos fungía ambas. Por lo que los resultados de la investigación se vieron afectados de una forma peculiar, ya que hubo una diferencia que se pudo detectar en las respuestas que dio la interpelada, cuya opinión se vio afectada dependiendo del papel que interpretó en cada una de las audiencias.

La elección de la madre de familia como muestra de la población, se debió, como se narra en el anecdotario, a la relación que se formó fruto de conversaciones y el servicio que se le solicitó para algunas actividades escolares lo que creó un ambiente de confianza y disposición y apertura para cooperar con esta investigación. Otro aspecto que motivó a la elección de la señora, es que llegó a comentar algunas de las diferencias que distinguió entre las estrategias de organización entre una docente

y otra, lo que demostró sensibilidad al exponer abiertamente su idea sobre el fenómeno que se observa.

### 3.5 INSTRUMENTOS

Debido a las características del método etnográfico la elección de los instrumentos cumplieron el siguiente requisito: toda la cercanía posible a la versión de los actores involucrados, a través de la observación, anecdotario, entrevista a profundidad y lectores

Para lograr cumplir con este requisito, los instrumentos elegidos fueron: la observación, Anecdotario, Entrevista a Profundidad y Lectores.

El proceso inició con la Observación, ya que fue necesaria desde el anteproyecto para la identificación del problema y la toma de decisiones posteriores para el método y el diseño de los instrumentos.

Esta herramienta fue sistematizada en el Anecdotario, el cual fue un registro de eventos a lo largo de la jornada de trabajo que son trascendentales y que dan muestra de las relaciones entre las prácticas organizativas y la imagen que perciben los padres de familia de la institución educativa. Dicho anecdotario se realizó en el espacio de tiempo correspondiente al ciclo escolar 08-09. Así este instrumento dio sustento para el diseño de la guía de Entrevistas a Profundidad y determinó los criterios para la elección de los entrevistados.

En lo que refiere a las herramientas de Entrevista a Profundidad, se justifica su empleo porque fue una estrategia para obtener información de primera mano, esencial para el enfoque etnográfico. El instrumento de apoyo para la entrevistas a profundidad fue una guía de cuestionamientos sobre el tema, el cual fue primero probado en una entrevista piloto, y dependiendo de los resultados obtenidos en esta primera prueba, se realizaron los ajustes pertinentes para obtener la información necesaria.

Finalmente, en la búsqueda de un comentario más objetivo y con el fin de lograr que la interpretación de los resultados se mantuviera a una distancia prudente, en otras palabras, emitir un juicio con cautela respetando los usos y costumbres del grupo social observado, en algunas etapas de la metodología se pidió la asistencia de lectores ajenos al contexto en el que se realizó el proyecto. Las opiniones provinieron del asesor y director de tesis, de un Ingeniero en Calidad y un Licenciado en Derecho.

Dichos colaboradores fueron elegidos debido a varias razones sin importar el orden en que se mencionan. Una de ellas: su nivel académico, otra la especialidad que ejercen, siendo precisos, tratamos con personas con una carrera terminada y cuyas profesiones están ligadas a la calidad, y que en sus campos de acción se involucran en procesos legales y normativos que requieren cumplir para logra su meta. Esto se relaciona estrechamente con la gestión escolar y el servicio que proveen a la comunidad, y que para efectos de esta investigación se analizó la calidad del servicio que percibe y califica la comunidad de padres de familia.

Otra razón por la que se eligieron a estos dos lectores es que, como personas ajenas al plantel escolar, fueron un factor que ayudó a mantener el distanciamiento requerido para el análisis etnográfico de este proyecto.

Una justificación más es su disponibilidad tanto de tiempo como de conocimientos para involucrarse con la investigación, siendo un beneficio para lograr mantener comunicación y la confianza de solicitar su opinión acerca del tema.

La colaboración de estos lectores fue metódica, siguiendo este orden de acciones: redacción de la entrevista incluyendo un análisis preliminar de las ideas y datos, se les envió el texto para ser leídos y debatidos y así analizar los diferentes puntos de vista.

Cabe mencionar que las opiniones de los lectores no fueron para evaluar los procedimientos de gestión escolar del plantel, y que como etnografía, los involucrados en el fenómeno son los expertos en este tema en particular: La intención de solicitar sus puntos de vista fue para detectar factores que ellos

considerarán relevantes para analizar las prácticas de gestión del sujeto de estudios y que fueron pasados por alto en el análisis de resultados.

Con la colaboración de los lectores fue posible focalizar los elementos notables para el análisis e interpretación de los resultados, además de corroborar algunos puntos de vista que ya detectados.

Una vez aplicados los instrumentos se pudo seguir con la interpretación y obtención de resultados.

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### 4. ANALISIS DE RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos de investigación se realizó un análisis de la información obtenida en cada uno de ellos. En la presente investigación se realizó una interpretación a partir de las cuatro fases de inducción, ya que es el recomendado para las investigaciones de corte cualitativo siendo congruentes con el enfoque cualitativo de acuerdo al autor Luis González Martínez, en el libro “Tras las vetas de la Investigación Cualitativa” (2009).

El análisis por inducción permite “tener una evidencia clara y precisa que avale las conclusiones, dado que se puede especificar número exacto de ideas y sujetos que las aportaron, instrumentos de donde proviene la información, etc.” (González Martínez 2009). Y en nuestro caso hablamos de cuatro actores del fenómeno y mediante la entrevista fue que se recabó la información.

El análisis por inducción, de acuerdo a la tesis de González Martínez (2009) fue abordado mediante cuatro fases:

Conceptualizar, en el que se ordenaron las ideas y/o pensamientos de los entrevistados concentradas en los instrumentos aplicados.

Categorización, en la que las ideas y/o pensamientos son reunidos en grupos que las contengan.

Organizar, visualizando la forma como se estructura un todo.

Estructurar, acción de distribuir y ordenar las partes en un todo.

Como producto de estas cuatro fases se tiene la seguridad que la información fue sistematizada de manera adecuada y metódica y de este modo hacer una interpretación certera y fundamentada.

El producto de esta sistematización, y confrontado la información recabada con la teoría delimitada en el marco teórico, se exponen las siguientes categorías, las cuales sobresalieron en la interpretación de los resultados:

- a) Liderazgo.
- b) Identidad profesional del docente.
- c) Trabajo colaborativo.

- d) Estructura Organizativa del grupo de docentes.
- e) Administración del la institución.
- f) Imagen de la institución.

Acto siguiente se elaboró una triangulación entre las ideas y/o pensamientos de los actores, la teoría existente y los sucesos observados por los investigadores, lo que nos dio como resultado la derivación del contraste de estas tres, y es expuesta en las siguientes página y ordenada en las mismas categorías.

### Liderazgo

Existe incertidumbre en el docente al emitir un juicio claro de su labor como líder de su grupo, hasta el momento actúa bajo el principio de “ensayo y error”, lo que dejó de manifiesto que no hay criterios establecidos ni conocimiento sobre estrategias específicas para actuar y organizar su grupo. Por ende su concepción de liderazgo está regida por la respuesta inmediata de sus alumnos así como el ánimo de participar de los padres de familia en las actividades que se le convoca. Así mismo manifiesta que el liderazgo es una combinación de preparación, de carácter, y la cultura de la docente.

El docente no es consciente que el programa de educación preescolar y las demandas actuales está implícito que está preparado para asumir el liderazgo de su grupo, de igual forma participar en la organización de la gestiones del plantel en el que labore, tanto con los directivos como con los padres de familia.

En cuanto al directivo del plantel, ha tomado en sus manos la responsabilidad de la proyección de la institución, ya que detectó indiferencia de las educadoras, incumplimiento de promoción de la participación de la comunidad, ni los lazos de comunicación entre los padres de familia y los directivos. La mayor preocupación de dirección fue lograr la eficacia en las estrategias y acciones de gestión escolar que implementó en el ciclo escolar que, independientemente de los recursos que se consiguieron, se han llevado a cabo. Además, el deslinde de responsabilidades se dificultó, incluso en factores que involucran recursos financieros

Y concluyendo este aspecto con la percepción del trabajo de liderazgo que tiene el padre de familia, este fue desplazado y delegado de sus responsabilidades y autoridad por los maestros en su participación como miembro de la mesa directiva. No logró

comunicarse con la docente ni en lo que correspondía a su papel de padre de familia ni como miembro de la organización del plantel, no obtuvo la guía necesaria de quién fueron sus líderes en su paso por esta institución.

### Identidad Profesional

El análisis nos arroja que la concepción de la profesión de docente está influenciada por la costumbre y la intuición. Los usos y costumbres junto con la idea personal del docente delimitaron su definición de lo que es “ser maestro”, no se evidenció conocimiento especializado en la materia, ni un concepto definido de forma científica sobre término de identidad profesional, ni el perfil que se espera cumpla cuando asumió el cargo que desempeña.

El docente evidenció que su principal preocupación como miembro de esta comunidad educativa es su práctica docente y que esto es suficiente y que sería la solución para resolver los problemas de proyección escolar que padece la institución. No se encontró algo que demostrará conciencia de su responsabilidad ante la gestión y la imagen que se proyecta.

Como parte de la identidad profesional el docente entrevistado reconoció que su principal expectativa es la satisfacción personal. No demostró conciencia de su papel como profesional de la educación, ni que este sea un modo de vida suficiente, ya que la aportación a la economía de su familia es mínima e insuficiente. Desempeña el rol sin buscar el reconocimiento por parte de la sociedad, ejerciendo su título de licenciado sin un estímulo suficiente y sin obtener una certidumbre financiera.

Abordando la identidad profesional situados desde el puesto de directivo, se repite el factor experiencia, ya que en el momento que se asumió el papel de director no fue posible obtener asesoría más que en aspectos administrativos, no hubo una orientación pertinente acerca de otros aspectos que involucran la gestión escolar y el manejo liderazgo de un grupo de docentes, por intuición asumió la responsabilidad de todo lo que se refiere a este rubro y apuntó al grupo de docentes como indiferentes ante ello.

Además, en caso particular del directivo del plantel analizado, los apegos e intereses personales, u organizaciones informales, han desplazado el sentido de responsabilidad y profesionalismo de las involucradas y las líneas de autoridad definidas, tanto en las relaciones entre iguales como con los directivos.

Otro punto de vista del directivo es que prefiere trabajar frente a grupo que el trabajo de director, ya que lo considera más redituable en lo que se refiere al trato y la educación exclusivamente con los alumnos, sin considerar que desde su puesto está colaborando directamente con otro actor de la dinámica de trabajo, como sus compañeros o los padres de familia, y que se supone que su perfil de docente debería darle las herramientas para lograrlo desde un puesto de mayor jerarquía.

Por su parte, el padre de familia, evaluó como deficiente el trato de los docentes hacia los padres, ya que compara sus habilidades profesionales y organizativas de los maestros de este plantel tanto con las experiencias previas con otros docentes, e incluso con las propias, ya que espera que el docente con la preparación académica sería más competente y estuvieran más especializados para educar a los menores.

### Trabajo Colaborativo

La principal dificultad que detectó y mencionó constantemente el docente, al hablar del trabajo colaborativo, fue la unión de criterios y opiniones para plantear los propósitos y objetivos comunes, y esto lo adjudicó a las diferencias de carácter de todos los involucrados en el equipo de colaboradores.

Estas diferencias de las que hace mención también hicieron difícil que autoevaluará su colaboración en el colegiado. Constantemente en el transcurso de las diferentes actividades del plantel, se escuchó el comentario generalizado del grupo de trabajo de que son evidentes las incompatibilidades ideológicas, por lo que empíricamente conocen las consecuencias de esta dificultad.

El análisis también arrojó que los docentes buscaron la colaboración de sus compañeros y directivos en conflictos de índole disciplinario y de conducta de los alumnos, no se evidenció conciencia o un protocolo que defina la colaboración de todo el equipo de trabajo, o la línea de autoridad a seguir durante aquellas actividades en que se requiere de la participación de todo el equipo de trabajo o de la colaboración activa de la comunidad de padres de familia.

En el plantel se diseñó la estrategia de delegar responsabilidades al grupo de docente mediante comisiones, que se ha generalizado en todo plantel educativo. Por lo que el trabajo colaborativo está implícito en la administración del jardín de niños.

Como se expone en los puntos mencionados sobre el trabajo colaborativo, los docentes reconocen la necesidad del trabajo de equipo y en la entrevista que se realizó se hicieron referencias al mismo. Pero en la conversación con el directivo sólo se detectó una opinión que se relaciona con este tema y fue que en el proceso de diseño de los planes de trabajo en cada ciclo escolar, el directivo escucha y toma en cuenta las opiniones del equipo de trabajo, pero es el director quién guía el proceso.

Y en cuanto al papel del padre de familia dentro del trabajo colaborativo, por parte del entrevistado, no tuvo claro cuál es su responsabilidad dentro de este mismo, y como expuso en el apartado referente al liderazgo, se sintió desplazado y poco apreciada su opinión en los proyectos escolares.

También, abordando el trabajo colaborativo de los maestros como grupo de trabajo, el padre es receptivo a las diferencias de opinión y una falta de comunicación, hace alusión a una falta de organización en las actividades que involucran a todo el plantel educativo, y argumenta que aún cuando una esté realizando su trabajo al cien por ciento, si otro educador no lo hace al mismo nivel se refleja descontrol

#### Estructura Organizativa del grupo de docentes

Este es un aspecto que está muy ligado al trabajo colaborativo, ya que la forma en que se organicen para trabajar en conjunto determina en gran medida la labor en conjunto que se ha venido desarrollando durante cada ciclo escolar.

Los resultados de la investigación nos demostraron el proceso que se lleva a cabo como método de gestión para la proyección de futuros proyectos, y las acciones en teoría incluyen a los tres principales actores de la comunidad educativa, nos referimos al grupo de docentes, el directivo y la asociación de padres de familia. En el método de acción se detectaron las siguientes acciones específicas en el siguiente orden:

1. En conjunto con todos los docentes y de la sociedad de padres de familia proponer los proyectos en base a las decisiones perceptibles en la instalación.
2. El grupo de docentes planea las estrategias y la línea de acción a seguir para alcanzar las metas establecidas en menor plazo de tiempo posible.
3. Una vez establecidas las metas se busca los recursos, tanto monetarios como humanos y materiales, para llegar finalmente a la:
4. Ejecución del plan de trabajo.

Durante el desarrollo de todo el proceso mencionado, las educadoras han declarado por medio de diversos medios que perciben las diferencias ideológicas entre compañeros, y consideran que si logran resolverlas se solucionaría el problema. El grupo de docentes tiene conciencia de la incompatibilidad de criterios entre los compañeros de trabajo y lo complicado que resulta la ejecución y resultados de los proyectos.

Al respecto, el comentario común fue que, cuando un maestro toma la decisión de no apoyar algún proyecto, esto ya alteró el resultado final de los proyectos comunes, por lo que, aún cuando hubo un acuerdo previo y aparentemente la motivación para realizarlo, esto no fue garantía de que todos participaran en la misma proporción y los efectos deseados del proyecto variaron al resultado esperado.

Y la forma en que afecta la decisión de no colaborar no fue una peculiaridad del grupo de docentes, de igual forma las decisiones de la sociedad de padres de familia afectaron también el desarrollo de los proyectos.

Por su parte, los padres de familia aún cuando es considerado como miembro de la comunidad escolar y no del grupo del docente, tuvo también una opinión al respecto de la organización de los docentes, que al final de cuentas es quién percibe la imagen que emite la institución educativa. Debido a que el entrevistado fue nombrado y rindió protesta como representante y administrador del grupo de su hijo, asumió plenamente consciente la responsabilidad de dicho nombramiento, pero no se respetaron sus opiniones y sugerencias.

En el mismo tesón, el padre de familia observó que tanto docentes como el directivo no demostraron responsabilidad ni respeto por su nombramiento como representante de grupo, así mismo, tampoco se acataron los lineamientos para la administración y manejo de los documentos pertinentes, y que la mayoría de la responsabilidad recae en el padre de familia, aún cuando extraoficialmente sea el docente quién esté llevando la administración de los recursos.

Como ejemplo de lo mencionado anteriormente la madre de familia narró cómo se llevan a cabo las reuniones de padres de familia con la maestra de grupo, y se

percató que no existe un guión de temas a tratar durante la reunión por lo que le parece que las juntas con los padres no tienen una finalidad planeada.

En consecuencia de todas las observaciones del padre de familia, este admitió que no están en sus planes involucrarse de nuevo en la organización del plantel, ni la sociedad de padres de familia; ya que hay una falta de organización y desequilibrio la participación de las educadoras en las actividades del plantel, así como no hay formalidad en los protocolos para el trabajo en conjunto y la administración de los recursos.

#### Administración

En esta categoría tenemos una característica que no se repite en ninguna de las otras. De entre toda la información que se recabó durante la aplicación de los instrumentos, ningún entrevistado arrojó indicios precisos o sencillos de interpretar sobre conocimiento de aspectos administrativos de los recursos de la institución.

Al respecto, cada vez que al docente se le cuestionaba sobre este aspecto, hacía referencia a cuestiones de índole pedagógico y de materiales educativos enfocados a sus alumnos, pero sin mencionar a los padres de familia.

En cuanto a los padres de familia, sus comentarios fueron en el sentido de cómo sus opiniones sobre cómo administrar los recursos, principalmente financieros, no son tomadas en cuenta, lo que evidenció el tipo de comunicación que éste actor en particular percibe, pero también demuestra su opinión de cómo no se utilizaron los activos económicos en el ciclo escolar. Incluso las reuniones con padres de familia, la principal y tradicional estrategia de comunicación que se estableció, no obtuvieron su función, que debió ser informar lo que se hace en ese momento y qué se requiere de la organización del plantel

En el mismo tesón, el comentario del directivo fue dirigido en el sentido de las consecuencias de la mala comunicación del grupo de trabajo hacia la sociedad de padres. Su opinión fue que si se toma en cuenta que los padres están apáticos, y esta reacción depende de la forma en que las educadoras se comuniquen con ellos.

El único comentario dirigido específicamente a la relación entre lo administrativo y lo pedagógico lo ofreció el directivo; y fue así porque la pregunta fue muy específica al respecto. El entrevistado argumentó que el aspecto administrativo es necesario para mejorar el pedagógico y debiera estar al servicio del segundo.

## Imagen de la institución

Este tema fue el punto de referencia para que se realizará esta investigación, por ello se consideró una categoría que es necesaria analizar, desde el enfoque de los tres actores de la institución: padres de familia, docentes y el directivo.

Al respecto, el docente manifestó que su principal punto de referencia para saber qué imagen tiene el padre de familia de su trabajo son las relaciones personales que llega a entablar más allá de la relación escolar, ya que manifiesta que está en contacto con algunos padres de sus ex alumnos y en algunos casos hay una relación de amistad.

Por otro lado, el docente percibe que para los padres es más sencillo evaluar el trabajo que pueden ver a simple vista como actividades recreativas, festivas y desfiles, por ello es necesario una orientación acerca del trabajo que se está realizando en el aula de clases, ya que esto no se percibe a simple vista y es determinado por los objetivos y propósitos del programa de educación preescolar, distintos a lo que tradicionalmente se había realizado en este nivel educativo.

También el docente tomó en cuenta como referente de la evaluación de los padres de la imagen de la institución a sus capacidades de líder de grupo, y admite que la participación del padre depende de la imagen que se formó del docente como guía de la organización de su grupo.

Todos los puntos analizados hasta este momento se enfocan en el trabajo individual del maestro, pero al momento de contrastarlo con el trabajo colaborativo, mencionó que como grupo puede emitirse una imagen positiva, pero que la imagen como grupo de trabajo dependerá de la experiencia de cada padre de familia, dando mayor peso a la imagen personal de cada educador y generalizando como positiva la percepción que tiene los padres de la organización de los docentes.

Pero, más adelante, cuando a este mismo docente se le entrevista en el papel de directivo, ya que asumió el cargo temporalmente como se expone en el capítulo III, expresa la apatía que manifestaron los padres y cómo esto afecta a la solución de problemas y al logro de las metas de los proyectos planteados para el ciclo escolar, en especial cuando estas son a largo plazo y sus hijos no disfrutarán de los beneficios.

Cuando se cuestiona al padre de familia, antes de abordar el guión de entrevista, expresó que es consciente que con sus actitudes y desconfianza creó enemistad y rivalidad con el educador de su hijo. En su defensa, argumentó que su actitud fue producto de: las estrategias de organización, administración y principalmente de comunicación del educador, la falta de respeto de los protocolos a seguir en el cargo que fue asignado, y también que no se le envistió con la autoridad necesaria para llevar a cabo su labor como representante del grupo.

Otro aspecto que contribuyó a la imagen que el padre de familia tiene de la institución son los comentarios y experiencias de personas allegadas sobre la organización del plantel, y que su principal motivo para que su hijo estudiase en esta institución es la cercanía a su casa, por sobre la imagen que percibe.

En cuanto al trabajo en particular del maestro de su hijo, considera que falta calidad ya que su expectativa es que cuando ella colabora en algunas actividades con su trabajo obtiene cierto nivel, como la fabricación de algunos materiales para el aula o para actividades artísticas, el educador con su experiencia y preparación debió obtener resultados superiores. Además de que la falta de organización y las variables entre la participación de los maestros también afectan a la imagen de la institución.

En consecuencia, el padre de familia a considerado la posibilidad de cambiar a su hijo de jardín de niños, pero una vez más, el factor distancia tiene más peso en esta decisión, por lo que el alumno concluyó su educación en la institución.

Una vez concluido este análisis en base a la aplicación de instrumentos, con esta evidencia fue posible llegar a la interpretación de resultados en el siguiente apartado del presente documento de investigación.

**CAPITULO V**  
**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## 5. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Ahora que ya se concluyó con el proceso de categorización y análisis de la indagación, en el presente capítulo se exponen la interpretación de los resultados de la información, lo que nos dio pie para llegar a las conclusiones y tener fundamentos para dar sugerencias acerca del fenómeno estudiado.

Comenzaremos con los aspectos que se destacaron de las prácticas de gestión de los docentes, como colegiado y en lo individual, y que estuvieron relacionadas con administración, liderazgo, trabajo colaborativo e identidad profesional.

Contrario a lo que el grupo de docente aparenta, y de acuerdo a la visión que se obtuvo de su organización, si hay una comprensión por parte de los docentes de la importancia que tiene el trabajo individual dentro de las gestiones de su grupo como líder del mismo.

En este mismo tesón, se evidenció que en el grupo de docentes tienen más peso las relaciones informales que las formales, ya que no se acataron los protocolos ni la normatividad establecida para la gestión y administración de los recursos de los grupos con la ayuda del comité con autoridad temporal (Asociación de Padres de Familia)

Así mismo se evidenció una deficiencia en la autoridad en línea, que se determinan mediante la asignación de comisiones debido a que no se dieron a conocer lo suficiente los documentos o los estatutos necesarios para determinar con fidelidad cuál era la responsabilidad, las obligación y el poder que se adquieren con dicha consigna, por lo que dichas responsabilidades no se asumieron como parte del perfil profesional de un docente.

El factor que determinó el desempeño y prácticas de gestión del grupo de maestros es la percepción de cuál debe ser su perfil profesional y cómo deben llevar a cabo la tarea educativa, lo cual está dictado por la intuición y las prácticas costumbristas que ha empleado hasta el momento y que en ningún momento manifestaron conocer los estatutos y protocolos oficiales. Por ello afirmamos que su trabajo como maestro es sujeto a su interpretación e intuición personal.

El conflicto o confusión se evidenció aún más cuando se le cuestionó de las características del tipo de organización que lleva a cabo para trabajar en conjunto con el comité con autoridad temporal de padres, el educador se enfocó más a la práctica docente que es indispensable, más no suficiente para lograr los planes y proyectos, hace falta reflexión y una logística consciente acerca de las estrategias administrativas que están llevando a cabo dentro de su grupo y que influyen en la percepción de los padres de familia, mismo que posteriormente determinarán la experiencia que comuniquen a otros afines.

Hay carencia de criterios establecidos, sobre el poder y autoridad que adquieren al ser asignados tanto cultural como institucionalmente, sobre la necesidad de la delegación de autoridad al comité de padres de familia. De igual modo no se evidenció conocimiento especializado sobre estrategias específicas para actuar en equipo o en estructura organizativa mediante la organización formal que se determina en los principios del ciclo escolar.

Otra carencia es el conocimiento y reflexión de como su trabajo de liderazgo de un grupo de seres humanos, mostrando un conocimiento superficial sobre las acciones y características de la labor como líder.

Esta situación ha dificultado el trabajo colaborativo y dejó de manifiesto el individualismo de los docentes para alcanzar metas en común, ya que al no lograr trabajar en conjunto, provocó que el docente estuviese más preocupado por los beneficios que obtendría en lo particular.

Dicha carencia tiene como consecuencia la ausencia de una evaluación de los resultados a largo plazo y de los procesos de planeación y gestión de los proyectos a futuro, ya que la eficacia está por encima de la eficiencia cuando se reunieron a trabajar en equipo en situaciones que explícitamente lo requieran, y no en otras oportunidades en que no fuese necesario. No existió conocimiento de las repercusiones positivas y negativas que se podría obtener de un trabajo colaborativo organizado, regido por la preparación en lugar de la intuición y las particularidades del carácter de las docentes. Y en las ocasiones que se reunían para realizar trabajo en conjunto, las diferencias de opinión fueron una constante.

De hecho estas diferencias de opinión y de criterios, se consideraron comunes, y están presentes no sólo en la toma de decisiones sino en todo lo relacionado a la identidad profesional entre el grupo de docentes. En consecuencia, las obligaciones y responsabilidades de cada miembro del grupo de trabajo son subjetivas de evaluar.

La diversidad y lo subjetividad de la interpretación de cada miembro del grupo de docentes dieron una imagen desorganizada de la labor de la institución educativa, y se manifestó en la opinión generalizada de la comunidad de padres de familia; aún cuando algunos de ellos tuviesen una buena impresión del trabajo que realizó algún maestro en particular, pesa más la imagen del personal en general, contra la de un solo docente.

Por otro lado, aún cuando la imagen que se proyecta a la comunidad es de un colegiado desorganizado, el trabajo colaborativo estuvo presente en cierto nivel en las actividades realizadas, prueba de ello es la asignación de comisiones dentro de la organización del plantel y el colegiado justifica la existencia y asignación de cada una de las funciones, pero no se logró involucrar eficaz y efectivamente al grupo de docentes en la toma de decisiones y diseño de estrategias que optimicen la administración de los recursos de la institución. La interpretación de los resultados obtenida hasta aquí, está enfocada a todo el equipo de maestros, pero también surgieron rasgos del comportamiento del docente en lo individual que a continuación puntualizaremos.

Iniciando con el análisis de la identidad profesional del maestro que se considera teóricamente inherente al su rol como educador, mas es difícil evidenciarla en la práctica.

El título que ostenta el docente no le brinda la seguridad para considerarse un profesional de la educación, y el maestro se guía mayormente por las costumbre producto de su experiencia, pero carente de la reflexión y sistematización que compruebe su eficiencia. Además no hay un plan profesional a futuro como parte de su identidad profesional ni del impacto en sus perspectivas de vida. El docente desempeña su labor, principalmente, en base a lo que la experiencia le ha dictado, y no hay conciencia de su papel en la toma de decisiones, que iría más allá de la papelería solicitada.

Esta situación ha provocado que el trabajo de gestión que realiza el educador fuese catalogado como mero proceso burocrático, sin la suficiente preparación para evaluar su desempeño en lo particular y en lo referente al grupo de maestros para tomar decisiones en determinadas circunstancias y asumir con eficiencia y eficacia el poder, el liderazgo y la autoridad con que los embiste su rol profesional.

Por otro lado, e interpretando la información obtenida del director, es este el de mayor consciencia de la necesidad del trabajo colaborativo pero no ha empleado las estrategias adecuadas para la delegación de autoridad, una de sus responsabilidades como líder de la organización formal de los docentes, y es por ello que asumió mayores compromisos. En consecuencia, no fue clara ni estricta la delegación de responsabilidades y con ello no logró que los docentes se sientan involucrados en la toma de decisiones ni en las gestiones para lograr los planes y proyectos.

En resumen, se ha complicado la delegación de responsabilidades por falta de claridad de protocolos de organización del trabajo colaborativo, lo que ha obstaculizado la eficacia y eficiencia de las relaciones profesionales formales y vías de comunicación. Por su parte, el padre de familia puso de manifiesto que su principal queja es que las estrategias de comunicación de los docentes hacia la comunidad de padres de familia no están logrando su objetivo, y no se les mantuvo al tanto de los planes y proyectos ni se les toma en cuenta al momento de tomar decisiones.

Esta mala comunicación con los padres a la que se hace referencia se evidenció cuando en la información recabada mediante los instrumentos de investigación, el entrevistado manifiesta que ni sus propuestas ni su experiencia en otras instituciones no fueron tomadas en cuenta siendo que se consideró con el suficiente conocimiento de causa para dar una opinión con validez de cómo de llevarse a cabo la administración y organización del plantel educativo.

Otra evidencia de los defectos de la comunicación entre los padres y docente fueron los protocolos para llevar a cabo reuniones con la comunidad lo que le dio un carácter poco formal a las juntas, además de la falta de proyección a futuro de los planes que se pretenden llevar a cabo con necesario apoyo de los convocados, aún cuando sus hijos no disfruten de los beneficios de dichas mejoras.

Este es un hecho que debió preocuparle al grupo de docentes, y debió tomarse en cuenta que los padres de familia evalúan a los maestros en base a la experiencia previa personal, y esta perspectiva se suma a lo que estuvo viviendo durante el ciclo escolar en que se realizó esta investigación. Ellos tenían formulada una percepción de cómo se deben administrar los recursos de una escuela, tenían la resolución de que sus opiniones se debieron tomar en cuenta, y este aspecto entró en conflicto con los intereses y las prácticas ya adquiridas de los docentes.

Así mismo, el grupo de docentes debió de concientizarse de que los padres de familia son sensibles y perciben la organización de otros educadores, además del que imparte cátedra a su hijo, y constantemente están comparando los resultados que obtiene cada uno de ellos.

En consecuencia a esta constante comparación, los maestros fueron evaluados por la comunidad de padres de familia, no sólo por su desempeño, sino también por la eficiencia y eficacia de sus prácticas organizativas y el protagonismo que le otorgan al representante del grupo y el respeto por la autoridad que adquiere un padre a aceptar dicho puesto en la organización y administración del plantel, comparándolos con los resultados y las relaciones que establecen los otros maestros en el mismo contexto de la institución.

Contrario a la constante evaluación que los padres hacen al grupo de docentes, social y culturalmente los educadores tenían la imagen de que los padres responderían a cualquier petición que realice el docente por el bien de su hijo, o que al menos sintieran la responsabilidad de hacerlo, pero la experiencia y opinión de los padres o de la forma en que calificaban sus estrategias administrativas y de gestión.

En conclusión, las variables producto del comportamiento y reacciones de los docentes y padres de familia tienen más peso al observar los resultados de los proyectos. Dieron la idea de que la gestión de cualquier plan obedecía a las reglas de un juego de azar en el que los resultados están sujetos a la iniciativa y liderazgo del docente quien propone proyectos considerando que es un trabajo en solitario, pero que requiere del apoyo de la comunidad completa, una colectividad que no tenía una buena imagen del desempeño y administración de los maestros y que por ello no está en disposición de cooperar.

Una vez que se obtuvo esta interpretación, se tienen los elementos necesarios para concluir con esta investigación dando respuesta a las preguntas de investigación que se plantearon en el planteamiento del problema.

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Llegando a la culminación de la investigación presentada en este documento, en el presente capítulo se abordarán las conclusiones a las que se llegaron gracias a la información obtenida en la aplicación de los instrumentos de investigación y el análisis e interpretación de los resultados tomándose como referencia el supuesto teórico:

“Si las estructuras organizativas y las estrategias de planeación y gestión educativa del equipo de docentes de plantel “Luis Donald Colosio Murrieta” son analizadas y evaluadas, podrían hacerse sugerencias acerca de cuáles son efectivas y cuáles pueden modificarse, logrando así mejorar la imagen de la institución”

A partir del supuesto teórico se redactó el texto de este capítulo, en el que se aborda el análisis e interpretación de las estrategias de planeación y gestión que se evidenciaron en los instrumentos de investigación para llegar a las conclusiones

Del mismo modo se tomó como referencia las preguntas de investigación establecidas en el primer capítulo del presente texto, así, se dará respuesta a cada una de ellas exponiendo las conclusiones para así, fundamentar las recomendaciones que se presentan al finalizar.

La primera interrogante que se planteó fue: ¿En qué medida corresponde la imagen del Jardín de Niños “Luis Donald Colosio” con las estrategias de gestión que aplica el grupo de docentes? y en base a ella se llegó a las siguientes conclusiones:

La comunidad de padres de familia calificó en conjunto al equipo de docentes catalogándolo como deficiente e ineficaz, además consideraron que no se respeta su autoridad ni opinión en la toma de decisión sobre cómo deben administrarse los recursos, y que califican como una falta de respeto por la formalidad de los protocolos, la organización, y la autoridad que se les otorga al formar parte de esta comunidad.

El mayor factor para la calificación que obtuvo el grupo de docentes fue que las variables, inducidas por el comportamiento y reacciones de los educadores y padres de familia, tienen más peso al observar los resultados de los proyectos. En consecuencia, la planificación y establecimiento de metas proyectadas para el ciclo escolar en el cual se llevó a cabo esta investigación no se lograron eficaz ni eficientemente, así como tampoco alcanzó la relevancia a la que se aspiraba y que

hubiese sido un aspecto positivo para la imagen que proyectó la institución a la comunidad y el comité de padres.

Contestando a la misma interrogante, se llegó a la conclusión de que el desempeño individual de cada docente no fue suficiente para dejar una imagen positiva de la institución, contrario a lo que culturalmente los mismo educadores piensan al externar que “yo hago mi trabajo, atiendo a mis niños y mis responsabilidades son con mis alumnos”.

La realidad fue que, aún si los docentes cumplen con lo que la cultura y su experiencia personal les dictan que son sus obligaciones al desempeñar su puesto, para la comunidad tiene mayor peso el desempeño en conjunto del personal, que el desempeño individual como docente. Si no hay un análisis en lo personal de las estrategias que se llevan a cabo para organizar las actividades escolares y de las estrategias para la delegación de autoridad y poner en práctica el liderazgo, no se está dando una visión general positiva, la cual hubiese proyectado una mejor imagen.

Este es un factor importante, ya que si se logra un trabajo en colegiado eficaz, eficiente y relevante, que respete la autoridad de staff y que involucre con mayor autoridad al comité temporal de los padres de familia, la imagen de la institución no dependerá del trabajo de un solo maestro y así ninguno de los docentes será indispensable y se podrá incorporar la participación de cualquier miembro externo o nuevo sin que se altere la organización ni la administración del plantel y sus prácticas de gestión.

Un comienzo para modificar esta situación, debe ser que el trabajo de gestión que realiza el docente deje de tener una connotación de mero proceso burocrático, lo que es un rasgo que evidencia la falta de preparación para liderar, así como visión para la toma de decisiones en determinadas circunstancias y situaciones que se dan durante todo el ciclo escolar, tanto con su grupo, como con la comunidad en general

Hasta el momento hemos dado respuesta a una de las interrogantes expuestas en el planteamiento del problema. En los siguientes argumentos se dará respuesta al segundo cuestionamiento:

¿Qué estrategias de gestión educativa se lleva a cabo dentro del Jardín de Niños “Luis Donaldo Colosio Murrieta”?

En este aspecto también se encontraron varios rasgos y evidencia en la aplicación de los instrumentos de investigación. La primera conclusión que hemos de exponer es que el perfil profesional de los docentes no se encontró certidumbre de que sus prácticas gestoras y administrativas fuesen las adecuadas. Estas carencias en el perfil de los maestros afectó la imagen de la institución, siendo más específicos: las prácticas organizativas del grupo de docentes, su percepción de la identidad como profesionales de la educación y el estilo y prácticas de liderazgo de los mismos.

Una segunda conclusión fue que, a lo largo del ciclo escolar, la relación entre administración y comunicación no se aprovechó. Si se toma en cuenta que el mensaje de los planes y proyectos de mejoría para la institución no se emitieron de manera eficaz y eficiente, la información no llegó a los padres de familia. En consecuencia, no se les involucró en la organización mediante el comité que se estableció al inicio del ciclo escolar. Luego entonces, la deficiente práctica de las emisiones de los planes y proyectos afectó a los resultados de las prácticas administrativas.

Una tercera conclusión a la que se llegó, fue que los docentes no tuvieron conciencia de la autoridad, y el poder que ostentan como líderes de su grupo, e hizo falta mayor reflexión de la forma en que sus decisiones afectaron a terceros.

Aunado a este factor, y en el ámbito individual, hizo falta que cada docente hiciera un plan anual en que expusieran sus objetivos a lo largo del ciclo escolar y que evidenciara aquellas acciones en las que fuese necesario su cooperación. Dicho plan podría plantearse de manera individual y como parte de su perfil de líder de grupo, y pensando en sus responsabilidades como autoridad y refleje su perfil profesional.

En el mismo tesón y abordando el trabajo en conjunto del equipo de docentes, no se respetaron las organizaciones formales establecida para la gestión y administración de sus recursos, afectando la imagen que tienen los padres sobre la eficiencia y eficacia de las prácticas administrativas y de liderazgo que aplican los docentes y afectando la relevancia de las mismas, lo que provocó la ausencia de respeto por la autoridad que adquiere un padre al formar parte de la Asociación de Padres de Familia que se evidenció en la baja participación de los mismos.

Continuando con la tercera interrogante planteada, ahora abordaremos la siguiente: ¿Cómo es la comunicación en relación con la gestión entre Padres de Familia y educadores del jardín de niños “Luis Donald Colosio Murrieta”? se concluyó que existen algunas prácticas de comunicación, pero es necesario concientizar a los docentes de que la comunicación y la gestión están estrechamente relacionada, y que tanto la calificación como la imagen que los padres de familia perciben de la institución depende en gran medida de las tácticas para comunicarse que empleen los maestros.

Más específicamente, los padres no estuvieron conformes con el estilo de los docentes para comunicarse con ellos, y sus estrategias, como las reuniones, y los recados impersonales, no son suficientes, ya que no consideraron las características de particulares del grupo que están atendiendo, y que la información y los acuerdos son unilaterales, y que las opiniones de los padres no son tomadas en cuenta y las decisiones, los planes y los proyectos o cambios que alteran la organización del plantel suceden sin ser notificados a la comunidad, provocando que se sientan excluidos.

Y el cuarto y último cuestionamiento al que dimos respuesta gracias a la información obtenida en la investigación fue: ¿Cómo enfrentan las docentes las situaciones imprevistas que causan cambios en la gestión educativa? En este rubro, se concluyó que las decisiones que tomó el equipo de docentes carecían de eficacia, eficiencia y relevancia. Las gestiones se realizaron al límite del tiempo, comprometiendo los resultados.

Aunado a este suceso, no existía un espacio específico para la evaluación y reflexión de los resultados para establecer un precedente para futuras situaciones similares y que sirviesen como nuevas estrategias de gestión. Las evaluaciones que se realizaron formaban parte de un proceso protocolario y burocrático, y los resultados no se tomaban en cuenta para proyectos posteriores.

Habiendo llegado a estas conclusiones, y como punto final para la presente investigación, se hacen las siguientes recomendaciones sobre estrategias de gestión que podrían ser útiles para modificar la imagen que se proyecta a la comunidad:

Es necesario desarrollar nuevas estrategias de comunicación, ya que las reuniones con los padres y los textos dirigidos a los mismos no están cumpliendo con su objetivo que es mantener informada a la comunidad e involucrarlos en los planes y proyectos diseñados para la mejora de la institución.

Existe evidencia de que el trabajo colaborativo está presente dentro la gestión del plantel. Pero aún así es necesario replantear la normatividad de la autoridad y las responsabilidades que se adquieren al aceptar cualquier comisión. Los estatutos actuales resultan muy generales, y las docentes nos se sienten involucradas en la toma de decisiones, ni asumen la responsabilidad como parte de su perfil profesional, además que se pierde el respeto por las organizaciones formales, y la autoridad de los padres es reducida provocando la exclusión de los mismos.

Una de las recomendaciones para cada docente y que sería necesario realizarlo en lo particular en cada grupo es el diseño de un plan anual en el que se establecieran proyectos y metas para mejorar la administración. En este aspecto un factor indispensable sería los padres de familia, y la eficacia de las estrategias para comunicarlo a los padres sería uno de los factores principales. De esta manera, los padres podrían opinar e involucrarse activamente y serían informados de la forma en que se requiere su apoyo y cómo serían administrados los recursos que aportan dando mayor claridad a la administración y certidumbre para los señores.

Otra recomendación para el docente y con la finalidad de mejorar la comunicación con sus padres de familia es el planteamiento y redacción de los objetivos a discutir en cada una de las reuniones. Esta acción podría mejorar las vías de comunicación entre los docentes y los convocados, además de asentar y mantener un registro por escrito de los criterios que se abordaron durante el ciclo escolar.

En cuanto a las reuniones con los comités de padres y la comunidad en general, también se hace la recomendación para todo el colegiado de asignar y equipar un espacio para atenderlos en el cuál se sientan cómodos y así dar carácter de mayor formalidad a los mítines.

La aplicación de estas recomendaciones, nos abre la posibilidad de realizar otra investigación, y que daría la posibilidad de hacer una comparación de los resultados y observar los cambios en la imagen que proyecta la institución a la comunidad educativa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn, M., Walton, R. "Dirección de los Recursos Humanos. Técnicas de Harvard Business School". México. 1989: Compañía Editorial Continental S. A. de C.V. México.

Ezpeleta, J., Furlan, A. (compiladores), "La Gestión Pedagógica de la Escuela", Santiago, Chile. 1992. Ediciones UNESCO/OREALC. 339 pp.

Ezpeleta, J. "Problemas y Teoría, a Propósito de la Gestión Pedagógica", en "La Gestión Pedagógica de la Escuela" Santiago, Chile. 1992 Ediciones UNESCO/OREALC. 339 pp.

Fierro, E., "La Gestión Escolar por los Maestros como Apoyo a la Recuperación de la Identidad Profesional del Magisterio" en "La Gestión Pedagógica de la Escuela" Santiago, Chile. 1992, Ediciones UNESCO/OREALC. 339 pp.

Massini Villela, J. "El Jardín de Niños en el Contexto del Hogar y la Comunidad" en "Antología de Apoyo a la Práctica Docente del Nivel Preescolar". México. 1993. SEP. 130 pp.

Mejía Arauz, S., Sandoval S. "Tras las Vetas de la Investigación Cualitativa. Perspectivas y Acercamientos desde la Práctica" México. 2009. ITESO, 247 pp..

Páez Castelo, R. "Todos Somos Directores" en revista "Visión Educativa. Revista Sonorense de la Educación" No. 4. Sonora. SEC.

Ramírez Raymundo, R. Conferencia "La Función de Asesoría en el Proceso de Reforma a la Educación Preescolar". Segundo Taller Nacional con Personal Directivo y Técnico de Educación Preescolar. SEC, 2008. 73 pp.

Navarro Rodriguez, M. Página oficial de Universidad Pedagógica de Durango. Agosto 2008. "Colaboración y Conflicto en las Instituciones Educativas: Un Modelo de Gestión Participativa desde los Sujetos".

<http://www.upd.edu.mx/varios/simpdidac2007/simp06.pdf>

Educar Argentina (Agosto 2007). en Educar Argentina. Octubre 2008. "Definición y Conceptos de Gestión Escolar".

<http://www.educar-argentina.com.ar/AGO2007/educ236.htm>

Hernández Ruiz, R. (Noviembre 2005). en Página Oficial de la Universidad Veracruzana. Septiembre 2008. "Desarrollo de las competencias directivas para Gestión Escolar".

<http://www.uv.mx/univirtual/docs/CompetenciasDirectivas-PR-Nov05.pdf>

Pozner, P. en Colombia Aprende. La red del conocimiento. Diciembre 2008. "Las Diez Guías".

<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-189023.html>

Jiménez Lozano, L., Perales Mejías, F. (2007). en Dialnet, Agosto 2008. "Entre Proyecto Personal y Propuestas Operativas".

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2566755>

Uribe, M., (Julio 2005). en De La Salle Mayo 2008. "El Liderazgo Docente en la Construcción de la Cultura Escolar de Calidad: Un Desafío de Orden Superior".

[http://www.lasalle.edu.mx/diplo\\_inst\\_las/docs\\_diplo/2domodulo/liderazgo\\_docente.pdf](http://www.lasalle.edu.mx/diplo_inst_las/docs_diplo/2domodulo/liderazgo_docente.pdf)

Gestiopolis (Agosto 2002 ). GestioPolis. Mayo 2009 "Estructura Organizacional"

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

Instituto Internaciona de Planeamiento de la Educación de Buenos Aires (2002). Gestión Escolar de Calidad de Fundación Chile Educación. Septiembre 2008. "Gestión Educativa Estratégica"

[http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001/Image/gestion\\_portada/documentos/D-22%20Doc%20gestion%20educativa%20estrat%C3%A9gica%20\(ficha%2056\).pdf](http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001/Image/gestion_portada/documentos/D-22%20Doc%20gestion%20educativa%20estrat%C3%A9gica%20(ficha%2056).pdf)

Gestiopolis (Octubre 2001). GestioPolis. Agosto 2009 "Imagen Corporativa".

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/imgcorp.htm>

UPN Región Norte (Octubre 2003) Monografías.com. Marzo 2008. "La Gestión Escolar: Una Lectura desde la Teoría del Caos".

<http://www.monografias.com/trabajos27/gestion-escolar/gestion-escolar.shtml>

Martínez Rizo, F. (2001). Dialnet de la Universidad de la Rioja. Mayo 2008. "Las Políticas Operativas Antes y Después del 2001".

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=242028>

Wikipedia (2006) Wikipedia. Noviembre 2008. "Liderazgo Educativo".

[http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo\\_Escolar](http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_Escolar)

Universidad Católica de Valparaíso (2001) Red educacional "Enlace". Septiembre 2009. "Trabajos colaborativos. Metodologías de Trabajos Colaborativos como Apoyo al Curriculum".

[http://enlaces.ucv.cl/pags/area\\_acad/manual2/site/docs/Trabajo%20colaborativo.pdf](http://enlaces.ucv.cl/pags/area_acad/manual2/site/docs/Trabajo%20colaborativo.pdf)

Carriego, C. (Junio 2006). Revista Ibero Americana de Educación. Agosto 2008.

"Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo".

<http://www.rieoei.org/1421.htm>

Gerónimo Tello, C. (Abril 2008). Revista Ibero Americana de Educación. Agosto

2008. "Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política".

<http://www.rieoei.org/2367.htm>

Vásquez, López (2005) Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OIE). Octubre 2008. "Sistema y Complejidad para un Modelo Organizacional del centro Escolar del Siglo XXI".

<http://www.oei.es/oeivirt/salacredi/ConferenciaElias.pdf>

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### ENTREVISTA PILOTO

#### ENTREVISTA A DOCENTES DEL JARDÍN DE NIÑOS “LUIS DONALDO COLOSIO MURRIETA”

##### PREGUNTAS DE INTRODUCCIÓN

Título profesional:

Años de servicio:

Instituciones en que ha laborado:

Tiempo que ha ejercido en este plantel:

¿Conoce el reglamento del puesto que desempeña?

¿Considera que cumple con las obligaciones dictadas en el reglamento?

¿Considera que la percepción que tienen los padres de su desempeño ha cambiado con el transcurso del tiempo? ¿Cuáles son los posibles factores de este cambio?

¿Cuáles considera que son las actividades en las que los padres se interesan en participar? ¿Cuál considera es la razón?

##### ACERCA DEL LIDERAZGO Y LA IDENTIDAD DEL DOCENTE

Para usted, ¿Cuál es la función de un líder? ¿Considera que cumple con la función de líder? ¿Considera que estamos preparados para ser líderes? ¿Qué preparación hemos tenido? ¿Qué clase de conflictos de sus alumnos ha resuelto sin necesitar del consejo de directora u otra maestra?

¿En qué situaciones ha sido necesaria la intervención de terceras partes? ¿Cómo se desarrollo el trabajo en colectivo para solucionarla? (ya se respondió esta pregunta)

De las estrategias que más utiliza para la resolución de conflictos, ¿cuál le da mejores resultados? ¿se considera protagonista del proceso de gestión en su grupo?

¿Cuáles son los conflictos de gestión de la institución que considera han afectado la imagen del plantel ante la comunidad de padres de familia? ¿Cuáles considera su responsabilidad moral con los padres de familia?

## ACERCA DE LA IMAGEN QUE CREEN QUE SE PERCIBE DE NUESTRA INSTITUCIÓN

¿Cuál es la relación entre la imagen de la institución y la organización del grupo de docentes de la misma? ¿Cómo describiría su manera de organizar el trabajo administrativo de su grupo? ¿Cuál cree que sea la influencia de su trabajo como maestro de grupo que influye en esta imagen que proyecta?

## SOBRE EL TRABAJO EN ORGANIZATIVO Y EL TRABAJO INDIVIDUAL

¿Cuántas comisiones cumple dentro de la institución? ¿Encuentra una justificación para las comisiones que desempeña o las toma como simples acciones de rutina?

Sugiera alguna estrategia de organización del plantel que podría influir en la percepción del plantel que tiene la comunidad de padres de familia.

Durante el transcurso del tiempo en que ha desempeñado esta profesión ¿considera que ha cubierto sus expectativas de vida? ¿Ha necesitado otras fuentes de ingreso o su sueldo ha sido suficiente? ¿Ha considerado cambiar de profesión? ¿Por cuál?

¿Qué acciones ha tomado para mantenerse actualizada? ¿cuál ha sido su motivación para hacerlo? ¿Esta actualización tiene como objetivo la mejora personal o del grupo de trabajo?

Además de lo pedagógico, ¿qué otros aspectos abarca su trabajo dentro del grupo?

¿Cómo cree que influye este trabajo en la imagen de la escuela?

¿Qué opina de las reformas educativas que se avecinan próximamente?

Cuándo somos observados por nuestras autoridades, ¿cuál es su mayor preocupación?.

¿Qué aspectos del trabajo docente considera que deberían tomarse en cuenta?

## REFLEXION:

El primer inconveniente que encontré fue que la grabadora no graba voces externas así que tuve que ir redactando conforme me iba dando las respuestas, lo cual no me dio muy margen a pensar en otras preguntas ya que estaba concentrada en la redacción. Pero ya conseguí una grabadora no se preocupe maestra. Otro inconveniente fue que las primera preguntas sus respuestas fueron sencillas, pero las considero importantes, aun cuando sus respuestas sean muy cortas, ya que refleja que tanto

están involucrados con su trabajo, desde el aspecto de gestión y que tan identificada se sienten con la identidad del docente como un profesional, un artesano, o un modo de obtener un salario para vivir.

Una peculiaridad es que la entrevistada en una sola respuesta me daba información que podría relacionar con las preguntas que seguían, es muy elocuente. Su perspectiva de la carrera sobre docencia está muy relacionada con la conciencia de que es una profesión que se realizan por “amor al arte” por vocación, y no considera que esta profesión logrará cubrir sus aspiraciones personales en cuanto al aspecto económico y material.

Otra aportación que encontré interesante es que considera que nuestras autoridades no realizan una evaluación que realmente aporte a nuestra práctica docente, y que hace falta que estos mismos no nos motivan para mejorar en nuestra práctica debido a esta falta de atención. Considera que esta apatía viene desde la desorganización de los altos mandos.

Estoy considerando también hacer un cambio del orden de las preguntas, ya que me parece que están relacionados el primer apartado (Acerca del liderazgo y la identidad del docente) con el segundo (Sobre el trabajo organizativo y el trabajo individual), y hay como una especie de interrupción cuando se abordan las preguntas del segundo subtítulo (Acerca de la imagen que creen que se percibe de nuestra institución), a lo mejor el orden debe cambiar para que no se vea esa como “ruptura” del tema.

## ANEXO 2

### ENTREVISTA A DOCENTES DEL JARDÍN DE NIÑOS “LUIS DONALDO COLOSIO MURRIETA”

#### PREGUNTAS DE INTRODUCCIÓN

Título profesional \_\_\_\_\_

Años de servicio \_\_\_\_\_

Instituciones en que ha laborado \_\_\_\_\_

Tiempo que ha ejercido en este plantel \_\_\_\_\_

¿Conoce el reglamento del puesto que desempeña?

¿Considera que cumple con las obligaciones dictadas en el reglamento?

¿Considera que la percepción que tienen los padres de su desempeño ha cambiado con el transcurso del tiempo? ¿Cuáles son los posibles factores de este cambio?

¿Cuáles considera que son las actividades en las que los padres se interesan en participar? ¿Cuál considera es la razón?

#### ACERCA DEL LIDERAZGO Y LA IDENTIDAD DEL DOCENTE

Para usted, ¿Cuál es la función de un líder? ¿Considera que cumple con la función de líder? ¿Considera que estamos preparados para ser líderes? ¿Qué preparación hemos tenido?

¿Qué clase de conflictos de sus alumnos ha resuelto sin necesitar del consejo de directora u otra maestra?

¿En qué situaciones ha sido necesaria la intervención de terceras partes? ¿Cómo se desarrollo el trabajo en colectivo para solucionarla?

De las estrategias que más utiliza para la resolución de conflictos, ¿cuál le da mejores resultados? ¿se considera protagonista del proceso de gestión en su grupo?

¿Cuáles son los conflictos de gestión de la institución que considera han afectado la imagen del plantel ante la comunidad de padres de familia? ¿Cuáles considera su responsabilidad moral con los padres de familia?

#### SOBRE EL TRABAJO ORGANIZATIVO Y EL TRABAJO INDIVIDUAL

¿Cuántas comisiones cumple dentro de la institución? ¿Encuentra una justificación para las comisiones que desempeña o las toma como simples acciones de rutina?

Sugiera alguna estrategia de organización del plantel que podría influir en la percepción del plantel que tiene la comunidad de padres de familia.

Durante el transcurso del tiempo en que ha desempeñado esta profesión ¿considera que ha cubierto sus expectativas de vida? ¿Ha necesitado otras fuentes de ingreso o su sueldo ha sido suficiente? ¿Ha considerado cambiar de profesión? ¿Por cuál?

¿Qué acciones ha tomado para mantenerse actualizada? ¿cuál ha sido su motivación para hacerlo? ¿Esta actualización tiene como objetivo la mejora personal o del grupo de trabajo?

Además de lo pedagógico, ¿qué otros aspectos abarca su trabajo dentro del grupo?

¿Cómo cree que influye este trabajo en la imagen de la escuela?

¿Qué opina de las reformas educativas que se avecinan próximamente?

Cuándo somos observados por nuestras autoridades, ¿cuál es su mayor preocupación?

¿Qué aspectos del trabajo docente considera que deberían tomarse en cuenta?

## ACERCA DE LA IMAGEN QUE CREEN QUE SE PERCIBE DE NUESTRA INSTITUCIÓN

¿Cuál es la relación entre la imagen de la institución y la organización del grupo de docentes de la misma? ¿Cómo describiría su manera de organizar el trabajo administrativo de su grupo? ¿Cuál cree que sea la influencia de su trabajo como maestro de grupo que influye en esta imagen que proyecta?

### ANEXO 3

#### ENTREVISTA A DIRECTORA DEL JARDÍN DE NIÑOS

##### PREGUNTAS DE INTRODUCCIÓN

Título profesional \_\_\_\_\_

Años de servicio \_\_\_\_\_

Instituciones en las que ha laborado \_\_\_\_\_

Tiempo en que se ha desempeñado como directora \_\_\_\_\_

Tiempo que ha ejercido en este plantel \_\_\_\_\_

¿Conoce el reglamento del puesto que desempeña? ¿Cómo está contemplado el liderazgo del grupo de docentes dentro de éste?

¿Cómo se prepara un maestro para ejercer el puesto de director de una institución escolar?

##### SOBRE EL TRABAJO COLECTIVO Y SU EFECTO EN LA IMAGEN

¿Cuáles son las tareas en las que es necesario que el director trabaje de manera individual? ¿En qué otras se requiere la participación del grupo de docentes? ¿Cómo motiva a las docentes a colaborar en las diferentes actividades?

¿Considera posible que algunas empresas del grupo de docentes puedan resolverse sin protagonismos individuales de las educadoras?

En las diferentes labores del colectivo, ¿cuáles podrían resolverse siendo la organizadora alguna de las docentes?

¿En qué circunstancias considera necesaria su intervención en los conflictos de sus educadoras con los padres de familia?

¿Cuáles son los conflictos de gestión de la institución que considera han afectado la imagen del plantel ante la comunidad de padres de familia?

¿Cuál es la relación entre la imagen de la institución y la organización del grupo de docentes de la misma?

#### **SOBRE LA RELACIÓN CON LOS PADRES DE FAMILIA (ORGANIZACIONES INFORMALES)**

¿Considera que la percepción que tienen los padres del plantel ha cambiado desde que llegó a ocupar este puesto? ¿Cuáles son los posibles factores de este cambio?

¿Qué estrategia emplea para mantenerse en contacto con los padres de familia?

¿Cuáles son sus métodos para motivar a los padres a participar dentro de las actividades y comités en que se necesita?

¿Qué estrategias le han dado mejores resultado para lograr la participación de los padres de familia en las diferentes actividades que así lo requieren?

Sugiera alguna estrategia de organización del plantel que podría influir en la percepción del plantel que tiene la comunidad de padres de familia.

Describa el proceso para la elaboración de un proyecto dentro de su institución escolar.

¿Cómo se determina el tiempo en que se lleva a cabo el proyecto? ¿Cómo se logra que haya una relación entre lo pedagógico y lo administrativo en el diseño del proyecto?

Cuándo el proyecto es evaluado ¿qué es lo más preponderante: eficacia eficiencia o relevancia? ¿Cuál es más fácil de lograr?

#### **SOBRE EL LIDERAZGO DEL DOCENTE Y EL DIRECTOR**

Para usted, ¿Cuál es la función de un líder? ¿Considera que cumple con la función de líder? ¿Considera que estamos preparados para ser líderes? ¿Qué preparación hemos tenido? ¿Cómo considera que se obtiene el liderazgo en una institución?

¿Qué otras actividades de las que usted desarrolla considera que pueden intervenir las docentes, aún cuando no está estipulado?

Comparando la organización de este plantel con los otros en los que ha ejercido, ¿Cuáles estrategias del trabajo en colectivo considera efectivas? ¿Qué estrategias considera débiles y que podrían cambiar?

Obligaciones morales con los padres de familia. Obligaciones morales con las instituciones del estado.

## **ANEXO 4**

### ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA

¿Cuál es la razón por la que inscribió a su hijo(a) en este plantel? ¿Fue su primera opción?

¿Los hermanos de su hijo(a) o algún otro menor cercano a la familia ha cursado el preescolar en esta institución?

¿Había escuchado comentarios sobre el desempeño del kínder? ¿Cómo fueron esos comentarios?

¿La educadora o directora le dio a conocer la “carta compromiso” de los padres de familia? ¿Considera que ha cumplido con el compromiso adquirido?

En las diversas tareas y actividades que organiza el plantel, ¿ha participado de manera voluntaria? ¿En qué actividades ha colaborado sólo porque así se le pidió?

De sus obligaciones como padre de familia, ¿en cuáles considera que se le dificulta cumplir? ¿por qué?

Al iniciar el ciclo escolar, ¿Cuáles son las expectativas que tenía de la educadora de su hijo?

¿La educadora las cumplió o superó?

¿La educadora se preocupa por mantenerse en comunicación con usted respecto al desarrollo y educación de su hijo?

En el desempeño y desarrollo de su hijo(a), ¿cuáles son las circunstancias en que le solicita ayuda a la maestra?

¿Se siente satisfecho con la disponibilidad de la educadora? Si es no, ¿esto como cambió su participación en la escuela? ¿Afecto la percepción sobre la atención que recibe su hijo(a)?

¿Cuál considera que es el mayor conflicto en la organización del kínder y que sería necesario modificar?

¿Está satisfecho con la educación que reciben su hijo(a) en esta escuela o ha ocurrido algún incidente que le haga desear cambiar a su hijo, ya sea de educadora o kínder?