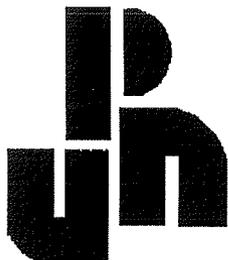


CDL.TES  
DR.

439



**SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**

**PROGRAMA ESTRATEGICO DE TITULACION PARA  
EGRESADOS DE LA LICENCIATURA ESCOLARIZADA  
PLAN 1979, UNIDAD AJUSTO**



**OPCION: RECUPERACION DE LA  
EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**LA FUNCION DE LA DIRECTORA  
EN EL JARDIN DE NIÑOS.**

**TESINA**

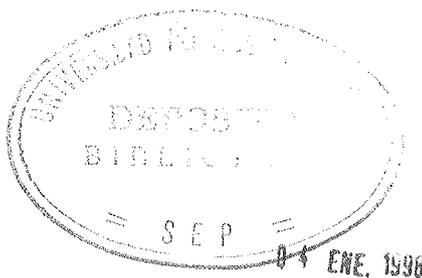
**PRESENTADA PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN PEDAGOGIA**

**AUTOR: DULCE MARIA NUÑEZ LEON**

**DIRECTOR DE TESINA: EMELIA GONZALEZ CASTRO**

**MEXICO, D. F.**

**1998**



28-11-98 dec 506

A ti Olivio Cruz, por el apoyo moral y material que me brindaste, por tú  
confianza y por ser la persona que estuvo cerca de mi en los momentos más  
dificiles, motivándome para concluir este trabajo, y así llegar la meta.

A todas las personas que de alguna manera  
tuvieron que ver para la elaboración, desarrollo y  
terminación de este trabajo.

# Í N D I C E

## CAPÍTULO I CONTEXTO INSTITUCIONAL

A)	LA EDUCACIÓN PREESCOLAR EN EL MARCO LEGAL .....	1
B)	LA EDUCACIÓN PREESCOLAR EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN NACIONAL .....	2
C)	OBJETIVOS Y FINES EN LA EDUCACIÓN PREESCOLAR .....	4
	a) Objetivos de la educación preescolar .....	4
	b) Fines de la educación preescolar .....	5
D)	PROPUESTAS PEDAGÓGICAS QUE SE HAN PUESTO EN PRÁCTICA EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR .....	6
E)	PROGRAMA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR 1992 .....	13
	1.- Contenidos y materiales .....	14
	2.- Los materiales .....	15
	3.- La evaluación .....	16
	4.- Calidad educativa .....	16
F)	ADMINISTRACIÓN ESCOLAR .....	18
	1.- Normas y lineamientos .....	21
G)	DIAGNOSTICO .....	26
	1.- Características del jardín de niños .....	26
	2.- Características profesionales del personal docente .....	28
	3.- Características de la planta física .....	30

## CAPÍTULO II RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA COMO DIRECTIVO EN EL JARDÍN DE NIÑOS

A)	DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA COMO DIRECTIVO DE JARDÍN DE NIÑOS .....	31
B)	ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO EN LA DIRECCIÓN DEL PLANTEL .....	31
	1.- Principales dificultades .....	32
	2.- La planeación .....	33
	3.- La organización .....	34
	4.- Comunicación con el personal docente .....	36
	5.- La comunicación con los niños .....	36
	6.- La comunicación con los padres de familia .....	37
	7.- La comunicación con las autoridades .....	37
C)	FUNCIONES TÉCNICO PEDAGÓGICAS .....	38
	1.- Visitas al aula .....	40
	2.- Asesoramiento al personal docente .....	41

D)	EL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO .....	43
E)	LAS FUNCIONES TÉCNICO ADMINISTRATIVAS .....	45
	1.- Inscripciones .....	45
	2.- Reuniones de organización con el personal docente y de apoyo al servicio .....	46
	3.- Asociación de padres de familia .....	47
	4.- Vocalías de desayunos escolares .....	47
	5.- Planta física .....	48
	6.- Documentación. ....	49

### CAPÍTULO III

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA PARA LA TAREA DIRECTIVA DEL PLANTEL

A)	DEFINICIÓN DEL PROCESO DE DIRECCIÓN APLICADO A LA REMA DE LA EDUCACIÓN .....	50
	1.- La actividad directiva como promoción del cambio .....	51
	2.- El directivo como gestor del cambio .....	53
	3.- El directivo como líder .....	55
	4.- Planeación y la educación para la calidad educativa .....	56
	a.- Planeación .....	56
	b.- Organización escolar .....	58
	c.- Control .....	59
	d.- El proceso enseñanza - aprendizaje .....	61
	e.- El papel y el sentido de la evaluación .....	65

### CAPÍTULO IV

## PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA MODIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA

A)	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN CON EL PERSONAL DOCENTE .....	68
	1.- Objetivos generales .....	69
	2.- Método de trabajo .....	70
	a) Consejo técnico .....	70
	b) Taller .....	71
	3.- Contenido .....	71
	4.- Acciones .....	72
B)	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN CON LOS PADRES DE FAMILIA .....	76
	1.- Objetivos .....	77
	2.- Método de trabajo .....	77
	3.- Contenido .....	78
	4.- Acciones .....	78
C)	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN CON OTRAS DIRECTORAS .....	80

1.- Objetivos .....	81
2.- Acciones .....	81
Conclusiones .....	83
Bibliografía	

## **Introducción**

En el presente trabajo sistematizo mi experiencia profesional, como directora del Jardín de Niños Miahuatztintli.

En él se abordan diferentes aspectos que tiene que ver directamente con la función directiva.

En el Capítulo I. Se hace una breve reseña histórica del surgimiento de los Jardines de Niños en México de los fines educativos que se persiguen desde su creación y las propuestas teórico metodológicas que han sustentado los programas educativos de este nivel y el vínculo que estos aspectos tienen con la función de la directora.

En el Capítulo II. Se presenta la experiencia como directora y en él abordo la problemática que se enfrenta para hacer que el aspecto técnico pedagógico cobre la importancia que debe tener ante el aspecto administrativo .

En el Capítulo III. Se incluyen elementos de carácter teórico metodológicos que dan fundamento a la función directiva del centro escolar.

En el Capítulo IV. Se sugieren líneas propositivas que apoyen la innovación del trabajo de la dirección de Jardín de Niños, considerando la importancia de la intervención en tres rubros; con el personal docente , con padres de familia y con otras compañeras directoras.

Y finalmente en las conclusiones, se identifica la importancia de la función directiva en la transformación de la práctica docente.

El interés por abordar esta temática, en cuanto a la recuperación de mi experiencia es porque durante el tiempo que he trabajado en el nivel preescolar, primero como educadora después como apoyo técnico pedagógico y ahora como directora, he observado que la función de la directora es de gran trascendencia en la implementación de estrategias técnico pedagógicas y técnico administrativas en la practica docente y en el servicio educativo que se ofrece en los jardines de niños.

Es por este motivo que en este trabajo se abordan tanto el aspecto administrativo que compete a la directora como el aspecto técnico pedagógico, que desde mi punto de vista debe de ser el aspecto central de la función de la dirección de los planteles; y la propuesta de intervención que hago en este trabajo se ocupa precisamente de como abordar el aspecto teórico pedagógico desde la dirección, para que los niños que asisten al jardín de niños logren mejores niveles de desarrollo y aprendizaje, el personal docente participe de manera mas entusiasta y consciente en su labor y la comunidad educativa contribuya en la formación de los educandos.

# CAPÍTULO I

## CONTEXTO INSTITUCIONAL

Este capítulo tiene la finalidad de presentar los aspectos que conforman el contexto institucional de lo que han sido los Jardines de Niños en nuestro País, para ello consideré importante: hacer una breve reseña histórica del nivel de educación Preescolar en México. Para explicar los fines y objetivos de este nivel educativo, hablar de los planes educativos que se han utilizado en diferentes periodos gubernamentales, hasta llegar a la propuesta actual y se destaca el vínculo entre la función pedagógica y la función administrativa del Directivo en el Jardín de Niños. Ya que mi idea en éste trabajo está centrada en la preocupación de que el directivo se ocupe en mayor grado de la formación de los preescolares.

### **A) LA EDUCACIÓN PREESCOLAR EN EL MARCO LEGAL.**

El artículo 3o constitucional dice “ Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado - Federación y municipios impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y secundaria son obligatorias.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Constitución Política Estados Unidos Mexicanos.

“La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia....”<sup>2</sup>

La Ley General de Educación ratifica la importancia de los primeros años de formación del ser humano. En ellos se determina el desarrollo futuro del niño, se adquieren los hábitos de alimentación, salud e higiene y se finca su capacidad de aprendizaje. En particular, la motivación intelectual en la edad preescolar - cuatro y cinco años puede aumentar las capacidades del niño para su desarrollo educativo posterior. Una fuerte evidencia comprueba que la educación preescolar reduce significativamente la reprobación y la deserción en los grados iniciales de la primaria, señaladamente en el primero, y permite iniciar el siguiente ciclo con una disposición mejor formada para la concentración y buen desempeño en las labores escolares.

## **B) LA EDUCACIÓN PREESCOLAR EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN NACIONAL.**

El acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, abrió amplias posibilidades para organizar el Sistema Educativo Nacional. Con la reforma del Artículo Tercero Constitucional y la expedición de la Ley General de Educación se reafirmaron y precisaron las atribuciones de cada uno de los órdenes de gobierno. La distribución de la

---

<sup>2</sup> idem

función educativa establecida en nuestra Carta Magna y en la Ley General de Educación constituye la base de la organización del Sistema Educativo Nacional.

El federalismo educativo hace posible que el gobierno federal se concentre en mantener por medios normativos el carácter nacional de la educación, desarrolle programas estratégicos y compensatorios y atienda los aspectos relacionados con su planeación, coordinación y evaluación globales. La cooperación entre distintos ámbitos de autoridad suma voluntades para avanzar en el grado de eficacia con el que todas ellas enfrentan sus respectivas responsabilidades.

La educación preescolar en México se imparte a través de dos direcciones; la de educación preescolar que coordina los jardines de niños y la de educación inicial que dirige los centros de desarrollo infantil (CENDI). El subsistema de educación preescolar con las dos modalidades, antes mencionadas opera a nivel nacional de acuerdo con el federalismo, en el Distrito Federal se encuentra en un proceso de reorganización por coordinaciones regionales a cargo de la Subsecretaría de Servicios Educativos y la Dirección de Educación Preescolar; en los estados está a cargo de las Unidades de Servicios Educativos, órganos en los cuales se ubican los Departamentos de Educación Preescolar cuya función fundamental es llevar a cabo la dirección y supervisión técnica del funcionamiento del Sistema de Educación Preescolar a cargo de la Secretaría de Educación Pública, quien tiene la función rectora del Sistema de Educación Preescolar en el ámbito federal y estatal, a través de la

planeación global del sistema, el establecimiento de la normatividad jurídica tanto de orden técnico - pedagógico como administrativo, así como la evaluación general del sistema.

En la práctica, el servicio educativo adquiere las características de un proceso administrativo, ya que requiere del ejercicio organizado de recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el logro de sus fines.

### **C) OBJETIVOS Y FINES DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR.**

#### **Objetivos de la educación preescolar**

Los objetivos y fines que sustentan a la Educación Preescolar se desprenden de los principios del Artículo Tercero Constitucional, tal como procede en cualquier proyecto educativo nacional. Define los valores que deben realizarse en el proceso de formación del individuo así como los principios bajo los que se constituye nuestra sociedad, marcando por tanto, un punto de encuentro entre desarrollo individual y social. Señala que la educación que se imparta tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano; es decir, propone el “desarrollo armónico del individuo”. Por otra parte señala la “convivencia humana” como la expresión social del desarrollo armónico, tendiendo hacia el bien común.

En el jardín de niños, primer nivel del sistema educativo nacional, se inicia el proceso de socialización del niño inspirado en los valores de identidad nacional, democracia, justicia e

independencia, y los cambios que se pretenden para una educación moderna han de realizarse, tomando en cuenta, estos valores.

La educación preescolar tiene como objetivo, propiciar en el niño mexicano menor de 6 años el desarrollo integral y armónico de sus capacidades afectivo sociales y cognitivas, con fundamento en las características propias de esta edad y de su entorno social, que permitan adquirir confianza en si mismo y autonomía para vivir plenamente esta etapa y enfrentar los retos posteriores de su vida escolar y social.

#### **Fines de la educación preescolar**

- En la escuela han de adquirirse valores esenciales, conocimientos fundamentales y competencias intelectuales que permitan aprender permanentemente; en ella se despierta la curiosidad y el gusto por el saber y se forman hábitos de trabajo individual y de grupo.
- En la escuela deberán reforzarse la auto estima, el respeto, la tolerancia, la libertad para expresarse, el sentido de responsabilidad, la actitud cooperativa, la disciplina racionalmente aceptada y el gusto por aprender. Mediante la práctica y el ejemplo, se consolidan valores como la democracia, la honradez, el aprecio por el trabajo y por los que trabajan y el sentido de pertenencia a una gran nación, con historia y cultura que nos enorgullecen. Estas actitudes y valores son parte de la ética laica y humanista consagrada en el Artículo Tercero de la Constitución.
- La escuela ha de fomentar la curiosidad, la capacidad de observación, la soltura para imaginar explicaciones y el amor por la naturaleza; la preservación por la salud, el

desarrollo personal equilibrado, la protección por los recursos y la preservación del medio ambiente.

- La escuela ha de promover la actividad física de carácter recreativo y deportivo que apoyen el crecimiento sano y los valores asociados al juego, el trabajo en equipo y la competencia amistosa.
- La educación básica debe contribuir más ampliamente a fomentar el interés por la tecnología y estimular la reflexión sobre sus modalidades, la racionalidad de su utilización, sus ventajas, pero también los riesgos que implica cuando no se le emplea adecuadamente.<sup>3</sup>
- Mejorar la educación relacionada con la sexualidad.

#### **D) PROPUESTAS PEDAGÓGICAS QUE SE HAN PUESTO EN PRÁCTICA EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR .**

Desde los inicios de la educación preescolar en México se han experimentado variadas alternativas metodológicas como la doctrina Froebeliana “dones de Froebel” que proponía educar a los niños de acuerdo con su naturaleza física, moral e intelectual. Para él la actividad educativa debía partir de “aprender haciendo” o sea, enseñar, por medio de actividades muy sencillas y de manera objetiva, muchos aspectos de la vida cotidiana. Esta propuesta metodológica fue durante muchos años el sentido pedagógico del nivel preescolar en nuestro país. En enero de 1914 se publicó una ley que consideraba que la educación que

---

<sup>3</sup> Programa de desarrollo Educativo 1995-2000

se impartiera en los jardines de niños tendría por objeto el “desenvolvimiento armónico de las buenas cualidades de los niños”. Se tomaba en cuenta también la corrección de sus defectos físicos, psíquicos y sociales. Se enfatizaba en esta ley la necesidad de despertar el amor a la patria y que la educación fuera laica, además de propiciar la estimulación física que contribuye a la formación de la personalidad. (Meneses, 1986). Para lograr lo anterior, se proponía la observación de la naturaleza y el amor a ella. Se tenían que desarrollar los “juegos que jugaban en la casa con sus madres y otros parecidos”, también se realizaban actividades musicales, como; marchas, rondas, ritmos y actividades literarias.

Muchos fueron los problemas que tuvieron que enfrentar las primeras educadoras. En 1917, fueron suprimidas del presupuesto de la Secretaría de Educación Pública y Bellas Artes, hasta 1921, cuando el rector de la Universidad, José Vasconcelos, y el director general, Francisco Cesar Morales, lograron reincorporarlas al sector de educación del que nunca debieron ser separadas.

En 1921 se llevó a cabo el Primer Congreso del Niño, entre los temas tratados estuvo el de los jardines de niños. Al respecto se enfatizó la misión incompleta de los mismos, ya que los niños más necesitados no asistían a dichos planteles.

En 1928 fue creada la Inspección General, nombrándose como directora a la señorita Rosaura Zapata; quien fuera una de las pioneras en la dirección de Jardín de Niños. Esta maestra presentó un proyecto en el que se hablaba de la necesidad de que en los jardines de

niños se formara a niños netamente mexicanos, saludables, alegres, espontáneos y unidos. Se trataba de formar seres laboriosos, independientes y productivos.

De acuerdo a las necesidades propias de nuestro país se crearon juegos y se compuso música mexicana. Todo esto iba encaminado a despertar el amor de los niños por su patria.

Posteriormente, en 1931, se elevó la inspección general de jardines de niños al rango de dirección general. Al buscar la democratización de estas escuelas, algunas se establecieron en los barrios más pobres de esta ciudad. Para 1932 ya había el servicio de jardines de niños en toda la ciudad, incluso algunos de ellos fueron ubicados en delegaciones lejanas para atender a niños campesinos. La base de su pedagogía seguía siendo la de Froebel. En cada uno de los planteles había grupos de padres y educadoras que trabajaban juntos en beneficio del plantel, y en varios se instrumentaron clases de corte y cocina para apoyar a las madres de familia. Todo esto trajo como consecuencia un mayor acercamiento entre la escuela y la comunidad.

El presidente Cárdenas, en 1937, decretó que la educación preescolar quedara adscrita a la Dirección de Asistencia Infantil, misma que en 1938 pasó a ser la Secretaría de Asistencia Social.

Por su parte, el presidente Ávila Camacho trasladó, en 1941, dicho nivel escolar a la Secretaría de Educación Pública, creándose el Departamento de Educación Preescolar. En

ese mismo año se formó una comisión que reorganizó los programas relacionados con salud, educación y recreación.

El Secretario de Educación Pública, Torres Bodet, (1943) consideraba que a pesar de que la educación de los niños es tarea primordial de la madre, en muchas ocasiones estas no tenían el tiempo ni la preparación para atender correctamente a sus hijos. De aquí la necesidad de que el estado las auxiliara por medio de la educación preescolar, en donde los niños fueran atendidos por maestras preparadas para este tipo de servicio.

El presidente Miguel Alemán ( 1946-1942 ) también se preocupó por el avance del preescolar. Fue entonces cuando la Dirección General de Educación Preescolar se orientó a preparar educadoras en todo el país, con una preparación académica en la que se pusieron en práctica lineamientos de globalización con base en unidades de acción fundamentados en los aportes teóricos de Decroly.

Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958) confirió a los jardines de niños más importancia desde el punto de vista técnico que desde el económico, de aquí que la dirección respectiva subrayara la atención a los pequeños y la unión con su propio hogar para conseguir la cooperación de éste, en la labor educativa de los planteles. En un primer momento lo que se logró fue la cooperación de las autoridades, de las sociedades de madres de familia y la ayuda de las educadoras. El trabajo de las educadoras consistía además de la labor docente,

en conocer las condiciones económicas y sociales del niño, y en extender la labor educativa realizada en los jardines de niños a los hogares de la comunidad.

En el sexenio de Adolfo López Mateos (1958-1964) se distinguió por su preocupación por mejorar la educación pública, y la enseñanza del preescolar no fue una excepción. De este modo, desde el punto de vista cuantitativo los planteles aumentaron en todo el país. En lo que se refiere a cuestiones cualitativas, la reforma de la educación preescolar del sexenio estableció nuevas normas para el trabajo educativo. Entre las más importantes están: protección de los párvulos en cuanto a su salud, crecimiento, desarrollo físico e intelectual y formación moral; iniciación en el conocimiento y uso de los recursos naturales de la región en que habitaban; adaptación al ambiente social de la comunidad; adiestramiento natural e intelectual, mediante labores y actividades prácticas; estimulación de la expresión creativa del pequeño.

A la educación preescolar se le asignó el siguiente plan:

- a) Protección y mejoramiento de la salud física y mental.
- b) Comprensión y aprovechamiento del medio natural.
- c) Comprensión y mejoramiento de la vida social.
- d) Adiestramiento en actividades prácticas
- e) Expresión y actividades creadoras.

Otra de las tareas propuestas durante este sexenio, fue la de difundir entre los profesores de educación primaria la función del jardín de niños como antecedente de ésta, así como de los resultados que se podrían obtener si entre ambas instituciones se coordinaran las actividades educativas. (Meneses 1988.)

En el año 1970, durante el gobierno de Luis Echeverría se reestructuran los planes de trabajo, con base en las corrientes psicopedagógicas de la tecnología educativa, adaptándolos a las características de cada región.

Se insistía en que el proceso de aprendizaje radicaba en dos actividades fundamentales: jugar y ampliar las experiencias sensorio motrices. En lo que se refiere al juego, éste enseña al niño a coordinar el ritmo de sus movimientos; lo ayuda a desarrollarse física y socialmente, y contribuye a modelar su personalidad y a practicar sus habilidades físicas e intelectuales.

Por otro lado, las experiencias sensoriomotrices reafirman su estabilidad emocional; determinan en gran parte su modo social de ser; le dan una imagen más objetiva de si mismo y le proporcionan una base comparativa más sólida entre su realidad y la naturaleza del mundo que lo rodea. (Meneses, 1991)

El cuerpo, el espacio y el tiempo fueron los planos en los que se manejaron tanto las imágenes como los símbolos y los conceptos. También se puso énfasis en la capacidad de

atender, recordar y asociar ideas, estimular las propias ideas, lo cual era muy importante para introducir a los alumnos en el mundo del lenguaje.

La educación preescolar tenía los siguientes contenidos:

- a) El lenguaje
- b) Las matemáticas
- c) El hogar y el jardín de niños
- d) La comunidad
- e) La naturaleza
- f) El niño y la sociedad
- g) El niño y el arte
- h) Las festividades y los juguetes

(La obra educativa 1970-1976)

Todos estos aspectos, han generado un modelo educativo que al menos en sus planteamientos teóricos han roto con la idea de que el Jardín de niños es un lugar para que los niños jueguen y se entretengan antes de ingresar a la escuela primaria, dándole paso a la idea de que es un lugar idóneo para propiciar el desarrollo armónico del niño en sus dimensiones física, afectiva, intelectual y social bajo el principio pedagógico de que el niño debe aprender jugando. El programa 1981 planteó una reformulación de contenidos, estructurada con base en el desarrollo de procesos cognoscitivos desde una perspectiva integradora, este fue un avance cualitativo importante, aunque implicó un reduccionismo en

cuanto a la visión del niño, ya que se fundamentó explícitamente en el aspecto cognitivo. Los contenidos de este programa estaban organizados en las siguientes unidades temáticas que tienen que ver con el niño y su entorno natural y social:

- Integración del niño a la escuela.
- El vestido.
- La alimentación.
- La vivienda
- La salud.
- El trabajo
- El comercio.
- Los medios de transporte.
- Los medios de comunicación
- Festividades nacionales y tradicionales.

#### **E) PROGRAMA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR 1992.**

El actual programa es una propuesta de trabajo para los docentes, en la que se sitúa al niño como centro del proceso educativo; en él se muestran los aspectos más relevantes que le permiten al maestro identificar su lugar en el proceso y desarrollar una metodología basada en características relevantes respecto de los procesos de desarrollo y aprendizaje de los niños, aspectos que implican una visión integrada del alumno partiendo de su dimensión física, afectiva, intelectual y social.

El programa propone una organización del trabajo con el método de proyectos, propiciando diferentes formas de relaciones del niño; con el docente, del niño con otros niños y con todos los elementos que intervienen en el proceso educativo. ... Kilpatrick experimenta el método de proyectos como propuesta organizativa de la actividad infantil, que se fundamenta en la aproximación constructivista del conocimiento, de acuerdo a la cual el binomio sujeto - objeto interactúan en la construcción de este proceso; en una noción de sujeto formada por maestros y alumnos, como entes activos, creativos y productores de su conocimiento y aprendizaje que se construye en grupo.

Las bases teóricas de este método globalizador establecen que el interés del niño promueve la acción necesaria para aprender y desarrollarse, integralmente aprovechando toda actividad educativa en un ambiente natural de autodisciplina y adaptación social basada en el trabajo común...<sup>4</sup>

### **1.- Contenidos y materiales.**

En el programa actual hay varias líneas de contenidos de distinta naturaleza y operan en forma integrada en el desarrollo de cada uno de los proyectos. Algunos de estos contenidos provienen del niño, de su interés y características, otros provienen de su realidad social y del medio natural, lo cual siendo significativo para ellos, les permite una participación con mayor sentido social. Contenidos de su historia personal y familiar, que aluden a su identidad y sentidos personales, a su experiencia de vida como ser único y diferente a los

---

<sup>4</sup> KILPATRICK "Método de proyectos".

demás; dan sentido a sus juegos individuales y enriquecen la participación colectiva. Contenidos de desarrollo que tienen su expresión más general en los objetivos, estos implican el desarrollo de la autonomía, creatividad, inteligencia y las formas sensibles de relaciones con distintos sujetos de la vida cultural y de la naturaleza.

## 2.- Los materiales.

Los materiales no determinan por sí mismos procesos de pensamiento, de elaboraciones subjetivas y aprendizajes en los niños; tampoco son condicionantes mecánicos de los aprendizajes. Se conciben como apoyo necesario en el aula y es muy importante que sean propositivos, sugestivos y variados. En la interacción con ellos, los niños pueden hacer todas las transformaciones posibles, de acuerdo con sus necesidades y con aquellas que pudieran surgir de los acuerdos colectivos. En esa dinámica se presentan muchos retos a su pensamiento, a sus posibilidades creadoras y al ejercicio democrático de sus decisiones.

En ese sentido se piensa también la relación del niño con la organización del espacio y mobiliario. Los alumnos al entrar en contacto con estos elementos, lo transforman de acuerdo con sus procesos de simbolización y los retos que algunos de ellos, entre muchas otras experiencias les ofrecen.

El mobiliario, la organización del espacio y los materiales en general, no son elementos de sometimiento, en este programa, como ocurre con técnicas aun vigentes en algunos jardines de niños, en las que a partir de organizaciones espaciales, donde hay áreas y materiales

rígidamente manejados, que no se cambian ni se mueven a lo largo del tiempo y con las que se pretende instrumentar la educación de los niños preescolares. En este sentido, tampoco es importante el número de materiales; tener mucho no significa calidad de procesos creativos, ni de relaciones humanas, ni de aprendizajes.

### **3.- La evaluación.**

La evaluación en preescolar tiene un carácter cualitativo, por la naturaleza misma de los procesos que se evalúan y alrededor de los cuales se fundamenta y hace operativo todo el trabajo; tiene, asimismo, carácter democrático ya que, al igual que la planeación, depende de la participación tanto de la educadora como de los niños.

En la práctica docente coexisten procesos de distinta naturaleza, que se manifiestan en las relaciones entre niños y docentes, durante las actividades escolares, por ejemplo, muchos aspectos de la relación educativa están permeados por la idea de padres y educadoras, de que el niño no debe saber ciertas cosas, hay que hablarle en diminutivo, hay que hacerle las cosas porque aun no sabe y no puede hacerlas. Estas formas de pensar limitan las posibilidades de desarrollo del niño.

### **4.- Calidad educativa.**

La calidad educativa no implica una relación mecánica con el programa de educación preescolar, a pesar de que la concepción del mismo y los procesos de su puesta en marcha tengan un peso explicativo importante de lo que ocurre cotidianamente en los jardines de

niños. Serán los propios docentes, con base en el potencial que les ofrece el programa, los que otorgarán un contenido específico a sus acciones, siempre y cuando recuperen la idea de que el problema de la calidad debe ser visto desde el niño.

En la historia de la educación Preescolar ha tenido alta significación la búsqueda de vías y medios efectivos para dirigir los procesos de enseñanza aprendizaje. La educación es un proceso que contiene en su propia esencia la necesidad de una Dirección orientada con acierto. La dirección de una escuela se diferencia de otros procesos de dirección, en primer lugar porque constituye a la vez el objeto y el sujeto de dirección; es decir la escuela es un objeto social activo que se desarrolla ininterrumpidamente, cuya dirección no puede reducirse a una influencia del sujeto, por cuanto, esta misma influencia se corrige y perfecciona teniendo en cuenta las informaciones que llegan del objeto por los canales de retroalimentación, tiene en cuenta; las particularidades de la estructura de la escuela como objeto y sujeto de dirección, las funciones de la escuela y las formas para realizarlas, y las relaciones que existen entre el sujeto y el objeto.

En la conducción del proceso enseñanza - aprendizaje dentro de los jardines de niños o de cualquier plantel educativo, cobra relevante importancia el papel de la directora como facilitadora y coordinadora de las acciones que en él se realizan, estableciendo la correlación que guardan sus funciones con las correspondientes a las de la supervisora y al personal docente, alumnado y padres de familia así también como el aprovechamiento de los recursos

económicos y humanos. La efectividad de la dirección se logra cuando existe una positiva interrelación entre todos los elementos de la escuela.

## **F) ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.**

El programa de simplificación administrativa escolar se inició en el periodo 1993-1994., mediante un convenio SEP - SNTE, con la finalidad de regular administrativamente las actividades que docentes y directores realizaban en las escuelas.

Este programa se instrumentó con base en tres etapas de trabajo: las dos primeras incluyeron una revisión minuciosa de los informes y formatos que daban cuenta del proceso educativo, procediéndose a una disminución considerable de la carga de trabajo administrativo y a la integración de las Carpetas Únicas de Información.

La tercera etapa consiste en el desarrollo de un sistema computarizado que permitiera agilizar los procedimientos administrativos entre los centros de trabajo y áreas centrales y en la misma Secretaría. A éste se le denomina Sistema de Administración Escolar, que opera en las escuelas de educación básica en el Distrito Federal.

Se entiende por administración escolar el proceso de toma y ejecución de decisiones relativas al proceso de enseñanza aprendizaje, que busca la adecuada combinación y utilización de elementos no exclusivamente pedagógicos, como la administración de

recursos humanos, financieros, materiales y de servicios, y el control escolar. En ese contexto, la simplificación administrativa escolar tiene como propósito fundamental definir con precisión los requerimientos de la información que se genera en el proceso enseñanza - aprendizaje y que debe repercutir necesariamente en él, además de conocer los resultados que se obtienen en las escuelas de educación básica en relación con los procedimientos que apoyan el desarrollo de la labor docente.

Con base en los resultados de la aplicación del Programa de Simplificación Administrativa Escolar, se puede precisar que persisten los siguientes problemas:

1. Falta de claridad sobre lo que se quiere conocer y la finalidad.
2. Duplicidad de solicitudes de información.
3. Manejo burocrático de la información.
4. Falta de análisis de la información en las instancias que la generan, que la transmiten y que la solicitan para fundamentar la toma de ejecución de decisiones relativas al proceso enseñanza - aprendizaje.
5. Falta de comunicación acerca de la forma en que se puede utilizar la Carpeta y las repercusiones que debe tener en el proceso enseñanza - aprendizaje.

La conclusión principal a la que se ha llegado es que las escuelas y el personal docente requieren respeto a su tiempo y descarga de actividades extras, para que estén en condiciones de realizar y cumplir con su Proyecto Anual de Trabajo y desarrollar eficazmente las actividades planeadas para la formación de sus alumnos.

Con la finalidad de que la carpeta única de información cumpla con su cometido, se plantean los siguientes objetivos:

- Dar a conocer, al inicio del año escolar 1996-1997, a los supervisores, directores y maestros de las escuelas del Distrito Federal los informes y formatos de los procedimientos administrativos que deberán rendir durante el año escolar
- Lograr que las actividades administrativas que supervisores, directores y docentes deben realizar durante el ciclo escolar 1996-1997 queden incluidas en el Proyecto Anual de Trabajo, que ellos mismos elaboran al inicio del periodo escolar.

La planeación y la administración escolares no pueden considerarse al margen de los requerimientos del desarrollo de la sociedad, que es la que propone finalmente al sistema educativo.

La administración escolar debe buscar la eficiencia, atender más y mejor con menos, en función de objetivos sociales.

El director de una institución educativa debe tener una concepción global de los objetivos y fines de la educación; esto le permitirá erigir su función en un instrumento para la consecución de políticas educativas. Nuclear toda la administración escolar alrededor del currículo permitirá darle sentido a las otras acciones: administración de personal, administración financiera y administración de la planta física. Además le permitirá entender

la labor de la planeación como algo más que diseñar técnicas de transmisión del conocimiento.

El director deberá orientarse a satisfacer, reducir y eliminar necesidades presentes y futuras. Por ello, sus funciones serán planear y programar, coordinar y dirigir, verificar y controlar todas las actividades que se desarrollen en su escuela. Para cumplir satisfactoriamente estas funciones, el director necesitará contar con información confiable y actualizada. En forma constante deberá analizarla y tomar y ejecutar decisiones que favorezcan el proceso enseñanza - aprendizaje de los alumnos que se encuentran en su escuela.

Así mismo, deberá involucrar, motivar, comprometer y coordinar a toda la comunidad educativa, sobre todo a los docentes, a lo largo de todo el proceso administrativo de la institución, haciéndoles ver que el acto educativo no se agota en el salón de clases y que la administración no es un producto rutinario y burocrático que sólo corresponde al director.

### **1.- Normas y Lineamientos.**

La base legal y los lineamientos técnicos en los que se fundamenta el Programa de Simplificación Administrativa Escolar se derivan de la Ley General de Educación.

El artículo 22 establece que las autoridades darán preferencia a la actividad pedagógica por sobre los aspectos administrativos y que "revisarán permanentemente las disposiciones, los

trámites y los procedimientos para simplificarlos y para reducir a los docentes las cargas administrativas con objeto de lograr más horas efectivas de clase”.

El artículo 52 dispone, entre otros puntos, que “en ideas escolares las horas laborables se dedicarán a la práctica docente y a las actividades educativas con los educandos, conforme a lo previsto en los planes y programas de estudio aplicables”, y que las actividades no previstas en dichos planes o la suspensión de clases sólo podrán ser autorizadas por la autoridad que estableció o ajustó el calendario escolar.

El artículo 67, relativo a las asociaciones de padres de familia, establece las funciones de colaboración, coordinación y apoyo que este órgano tiene para efectuar actividades extracurriculares que la escuela y los docentes determinen.

El artículo 7, en su fracción V, señala que la educación infundirá “el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones para el mejoramiento de la sociedad”.

El artículo 21 establece, entre otras cuestiones, que los docentes contarán con “los medios que les permitan realizar eficazmente su labor y contribuyan a su constante perfeccionamiento”, y con otros apoyos y estímulos para lograr su arraigo en las comunidades, el reconocimiento social a su labor y el tiempo suficiente para preparar las clases.

El artículo 49, que trata del proceso educativo, indica que éste se realizará bajo los principios de libertad y responsabilidad, a través del trabajo en grupo, para lograr armonía entre educandos y educadores, así como la participación de todos los elementos de la comunidad.

Los propósitos del plan y los enfoques de los programas de estudio requieren de una planeación global en el Plan Anual de Trabajo de cada escuela, mediante la participación colectiva de los docentes, director y supervisor.

Con base en estos principios de la Ley General de Educación, en los propósitos de la educación básica y de los planes y programas de estudio, se establecen los siguientes lineamientos técnicos:

1. El maestro, el director y el supervisor están obligados a reportar a las autoridades la información relacionada con el desarrollo del proceso educativo sólo en formatos incluidos en la Carpeta Única de Información.

- Los documentos que corresponden a la actividad de planeación técnico pedagógica y al desempeño cotidiano del docente no generan informes adicionales al proyecto anual de trabajo y al plan semanal.
- El director y los docentes, en su Consejo Técnico, enriquecerán los contenidos didácticos de los instrumentos que utilizarán para el registro de las diversas actividades consideradas en sus planes y proyectos.

- Los instrumentos que se determinen en la planeación colectiva fortalecerán a los utilizados actualmente, esto es: cuadernos de observaciones, proyectos o planes de trabajo diario, semanarios, informes mensuales, etcétera.
- Las funciones de apoyo, dirección y supervisión del trabajo no representarán incremento de formatos administrativos, informes por escrito u otros recursos especiales que deban ser elaborados por el docente.

2. Los formatos contenidos en la Carpeta Única de Información, se aplicarán en las escuelas de educación preescolar en el ciclo 1996-1997. Cualquier otra petición información a los directores o docente deberá autorizarse por la SEP a través de la autoridad competente.

3. Los formatos contenidos en las Carpetas y sus instructivos no podrán modificarse ni alterarse sin la autorización, por escrito, de la dependencia responsable de la actividad o proyecto de que se trate.

4. Para el caso de las actividades extracurriculares, los trámites que se han realizado y los formatos que han sido utilizados por comisiones de maestros y alumnos, serán absorbidos por las dependencias competentes, de acuerdo con los lineamientos legales y las disposiciones que establezca la Subsecretaría de Servicios Educativos para en Distrito Federal a partir del ciclo escolar 1996-1997.

La ley General de Educación establece que en un marco de la normatividad más flexible, que estimula la creatividad en la gestión escolar, será preciso ampliar los márgenes de decisión de los directores, para que, en coordinación con sus respectivos consejos técnicos revisen a fondo las prácticas que entorpecen la buena marcha de la educación.

Apoyadas en las bases legales expuestas desarrollamos juntas personal docente y directora un proyecto anual de trabajo del plantel del ciclo 96-97 de acuerdo a la propuesta del Programa para el fortalecimiento de las escuelas del Distrito Federal, teniendo como objetivo "Que las actividades de las educadoras, de los niños y las niñas se desarrollen sin interrupciones, cuenten con la asesoría tanto de la directora como de la supervisora; se beneficien con proyectos y servicios útiles y oportunos para cumplir con su proyecto anual de trabajo".

Para este trabajo se nos entregó un material que consta de formatos y guías para su llenado que son diferentes los de supervisores, directores y docentes. Las orientaciones para la elaboración de estos instrumentos fueron con la estrategia de cascada que utiliza la dirección de preescolar, primero se le da al equipo de supervisión, después al equipo de directivos y al final al personal docente en donde se reducen los tiempos para trabajar cualquier contenido siendo que es con ellos con quien más tiempo se requiere para el estudio y confrontación de los contenidos que se abordan; al grupo de supervisoras se les da en 4 sesiones de 8 horas, al grupo de directoras se les da en 4 sesiones de 5 horas y a las educadoras de grupo se les da el mismo contenido en 3 sesiones de 4 horas.

Este tipo de situaciones demuestra como se reducen los tiempos de análisis, estudio y elaboración de documentos cuando llegan a los docentes que son los responsables directos de la tarea educativa.

Además de cubrir las demandas de tipo administrativo en las que hay que preparar inscripciones, hacer oficios de reanudación, acuses de recibo de los materiales y otros requerimientos más, nos llevaron a la dispersión en cuanto a la elaboración del proyecto anual de trabajo, en el cual el diagnóstico que habla de la caracterización del jardín de niños.

## **G) DIAGNÓSTICO.**

Es el estudio real de la situación educativa de nuestro jardín de niños y constituye el referente que orienta la toma de decisiones acerca de lo que necesitamos hacer para transformarla o fortalecerla.

### **1.- Características del jardín de niños.**

Los niños y las niñas que asisten al Jardín de Niños Miahuatztintli M-456-50, en el que yo trabajo en este ciclo escolar, tienen edades diferentes, y de acuerdo a estas edades cronológicas están ubicados en los tres grados que existen en este nivel educativo:

1° grado	niños y niñas de	3.10 a 4.05 años	28% de la población asistente.
2° grado	niños y niñas de	4.06 a 4.11 años	24% de la población asistente.
3° grado	niños y niñas de	5.00 a 5.11 años	48% de la población asistente.

De esta manera se integra el 100% de la población de niños y niñas asistentes, cubriendo una cobertura de 230 niños. El promedio entre niños y niñas esta equilibrado, pues en algunos grupos hay más niños que niñas, pero en otros grupos sucede lo contrario; esta población escolar proviene de la localidad circundante integrada por varias colonias como la Villa Lázaro Cárdenas, Ejidos de Huipulco, Arboledas del Sur, Ejidos de Santa Ursula y algunas otras.

Algunas de las principales características y necesidades educativas de la población que se atiende son; los niños son físicamente saludables aunque tienen malos hábitos alimenticios, hay un porcentaje significativo de niños provenientes de familias desintegradas y otros que viven con los abuelos, son niños con buen comportamiento, muestran interés por asistir a la escuela, su proceso de adaptación a la escuela es rápido, la mayoría tiene facilidad para relacionarse con otros niños y maestra, son niños dispuestos a cooperar, su expresión oral y gráfica es variada ya que depende de los diferentes grados de estimulación que han recibido de la familia o de la propia escuela, su lenguaje es adecuado y en algunos casos limitado, su autonomía y creatividad también es variada y de acuerdo a la estimulación recibida.

Las familias de las que provienen los niños son de un nivel socioeconómico bajo, tienen diferentes tipos de trabajos desde choferes, obreros, taxistas, comerciantes, en el caso de las madres se dedican al trabajo doméstico en sus hogares y fuera de ellos, su nivel de estudio en la mayoría es de primaria, su participación en las actividades del plantel es de poca colaboración y demandan información sobre aspectos internos del plantel, son negligentes

para la aportación de las cuotas que acuerdan con la mesa directiva, muestran mucho interés porque sus hijos aprendan a leer y a escribir y exigen que se les dejen tareas en cuadernos para que aprendan rápido las letras. Los conflictos más frecuentes con los padres son por quieren participar en asuntos del personal docente que no son de su competencia, y por la falta de conocimiento acerca de la función educativa que se ofrece en el jardín de niños.

## **2.- Características profesionales del personal docente.**

Existen 7 educadoras responsables de grupo, 4 de ellas con licenciatura y una que está estudiando en la Universidad Pedagógica Nacional. Los años de servicio que tiene cada una de ellas varían de 2 años a 29 años:

Lidia, 28 años de servicio, 25 en el mismo jardín trabajando con grupos de tercero.

Rosa María con 25 años de servicio, 18 años en el jardín trabajando con grupos de tercero

Marcela 21 años de servicio, 18 en el mismo jardín trabajando con grupos de tercero.

Norma Angélica 13 años de servicio en el mismo jardín trabajando con grupos de segundo.

Beatriz con 3 años de servicio, 2 años en el jardín trabajando con grupos de primero.

María Gracia con 25 años de servicio y tiene 6 meses de haberse incorporado al jardín.

Laura con 2 años de servicio, 1 año en el jardín y ahora con licencia de gravidez.

Manifiestan tener aptitudes para relacionarse con los niños y con padres de familia, tienen diferentes habilidades para diferentes actividades como la música, el canto el teatro, baile lectura, escritura y matemáticas.

La maestra de enseñanza musical, tiene poca paciencia con los niños se desespera y le da por gritarles a los niños, le gustan los festivales, es alegre y sociable.

La maestra de educación física; es una maestra recién egresada de la escuela superior de educación física, le gusta su trabajo con los niños, les tiene mucha paciencia, organiza las actividades al nivel de desarrollo de los niños, utiliza materiales apropiados para los niños, es entusiasta y asiste puntualmente a sus actividades.

El personal de apoyo, son tres persona, una de ellas es la conserje Lucila que tiene 30 años de trabajar en el jardín desde que fue fundado, le gusta hacer su trabajo con entusiasmo y le gustan los niños. Jazmín es una persona trabajadora y siempre dispuesta a cooperar en lo que se le pide. Adela es la otra trabajadora con poca disposición para desempeñar su trabajo además tiene problemas de salud, motivo por el cual falta constantemente.

La comunidad circundante presenta las siguientes características:

Las colonias que circundan al plantel cuentan con todos los servicios urbanos agua, luz, drenaje, teléfonos, transporte, pavimentación, áreas verdes.

Cuenta con diversos tipos de fábricas y comercios que son generadores de fuentes de trabajo de la población.

Existen diversas instituciones educativas de diferentes niveles.

Se presentan situaciones aisladas de vandalismo y drogadicción.

Existen también diversos centros recreativos.

### **3.- Características de la planta física:**

La construcción es exprofesa tiene treinta años funcionando, recibe mantenimiento periódicamente, las aulas son muy amplias y bien iluminadas, cuenta con áreas verdes, suficiente mobiliario y recursos didácticos lo cual posibilita diferentes formas de trabajo.

La descripción y reflexión de los aspectos expuestos en este apartado caracterizan el contexto en que se desarrolla el servicio educativo que ofrecen los Jardines de Niños en el País. Es de mucha importancia en este trabajo en el que describo mi experiencia como directora en el Jardín de Niños Miahuatzintli, durante el período escolar 1996-1997.

## **CAPÍTULO II**

### **RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA COMO DIRECTIVO EN EL JARDÍN DE NIÑOS.**

El propósito de este capítulo, es el de sistematizar mi experiencia profesional como directora del Jardín de Niños Miahuatztintli exponiendo las dificultades, aciertos y errores que enfrente a lo largo de este ciclo escolar (1996-1997).

#### **A) DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA COMO DIRECTIVO DE JARDÍN DE NIÑOS.**

El desarrollo de mi experiencia como directora del jardín de niños Mihuatzintli, es la parte medular de este trabajo ya que en ella expondré toda una serie de actividades que desempeña la directora haciendo referencia de los aciertos y dificultades que han sucedido durante el ciclo escolar 96-97 en el plantel. La estructura de este apartado consta de varios puntos, con la finalidad de poder incluir la parte pedagógica y la administrativa o de organización .

#### **B) ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO EN LA DIRECCIÓN DEL PLANTEL.**

La idea de trabajar como directora de un jardín de niños me agradó en el momento que me lo propusieron, sobre todo por que lo considere como una oportunidad de poder llevar a la

práctica diversos conocimientos teóricos tanto a nivel del aula como en los aspectos de administración escolar, ya que yo siempre he pensado que la función del directivo es trascendental en la transformación de la prestación del servicio educativo de un plantel.

Por tal motivo, uno de mis propósitos es el de integrar un equipo de trabajo, preocupado por dar a los niños de esta escuela una mejor educación e interesados en actualizarse constantemente. Sólo que al enfrentarme a la realidad, desempeñando la función de directora, he encontrado diversas dificultades para aplicar los conocimientos teóricos, y para la integración de un equipo con un mejor nivel de compromiso con su profesión y con la educación que se ofrece a los niños que asisten al plantel.

**1.- Las principales dificultades encontradas fueron:**

- La mayoría de las docentes que trabajaban en el jardín, han permanecido muchos años en él.
- Su desempeño se ha vuelto rutinario y con muchos vicios.
- Tienen una actitud de resistencia al cambio.
- Han adquirido gran habilidad para manejar a los padres de familia, de acuerdo a intereses personales.

Ante estas problemáticas expuestas, los padres de familia han apoyado diversas situaciones, dejándose llevar de manera impulsiva, en varias ocasiones solicitaron permanencia de docentes que por intereses personales o alguna situación administrativa tuvieron que mover

su adscripción; exigían que las maestras fueran reinstaladas en el plantel argumentando que la directora las quito de su puesto y que era una injusticia, este tipo de problemas se presentaron durante los primeros tres meses del ciclo escolar, la incorporación de personal nuevo en el mes de enero, el cambio de integrantes de la mesa directiva y el dialogo constante con el personal docente y padres de familia permitieron ir encontrando soluciones a los problemas que se presentaron. Estas situaciones propiciaron entrar en un proceso de integración diferente con la comunidad escolar y con los padres de familia procurando mejorar el nivel de enseñanza aprendizaje de los niños que asisten al plantel.

## **2.- La Planeación.**

La planeación del trabajo educativo para este ciclo escolar lo iniciamos el primer día del ciclo escolar, que fue el mismo día en que yo me presente a trabajar a este plantel, iniciamos el trabajo recogiendo las experiencias y conocimientos del personal docente, sobre la realidad de la comunidad educativa. El procedimiento para la planeación fue el de ir desarrollado cada uno de los puntos que contiene la guía para la planeación del Proyecto Anual de trabajo del Jardín de Niños para el ciclo escolar 1996 -1997 a través de la técnica de lluvia de ideas. Algunas de las ideas recogidas resultaron muy subjetivas, por la dificultad que presentaron para ser evaluadas, como por ejemplo la idea de que los niños que asisten al plantel salen con un nivel muy alto de preparación, sin detallar las actitudes y aprendizajes de los niños egresados.

## **3.- La Organización.**

En la inscripción inicial, se capturo la población infantil requerida para formar los siete grupos que se necesitan para cubrir la capacidad instalada en el plantel, ya que en la preinscripción se captó el 75% de la población requerida.

Se integraron los grupos; dos primeros, dos segundos y tres terceros, se sensibilizo al personal docente sobre la importancia de trabajar en este ciclo escolar con un grado diferente al que trabajaron el año anterior, ya que les permite conocer y poner en práctica sus habilidades docentes, con los niños preescolares de diferentes edades y no especializarse en un grado, porque limita las posibilidades de búsqueda de nuevas estrategias didácticas. Considerando esta reflexión algunas de las maestras eligieron grados diferentes, pero tres de ellas no aceptaron, de igual forma les sugerí el cambio de aula con el fin de buscar nuevas formas de distribución de los espacios y materiales además de generar la repetición de las mismas, pero como su estancia en las aulas ha sido ya por tantos años, fue difícil que aceptaran el cambio, así que continuaron trabajando con los mismos grados tres de ellas desarrollando su trabajo en el aula con las mismas estrategias didácticas tradicionalistas y con una actitud de resistencia al cambio que impide una mayor evolución en el mejoramiento de la tarea educativa.

Se determinaron y eligieron las comisiones a desarrollar por cada una de las maestras, responsabilizándose del cuidado, mantenimiento y aprovechamiento de los recursos didácticos y materiales considerados en dichas comisiones:

- áreas verdes,
- arenero,

- chapoteadero,
- murales,
- parcelas,
- casita de juegos,
- sanitarios.

Para poder evaluar el cumplimiento de estos compromisos, llevamos un seguimiento mensual de los avances, al final del ciclo escolar evaluamos teniendo como resultados que no todas las maestras cumplieron con su compromiso, no todas aprovecharon con los niños los recursos de las comisiones, por ejemplo: el uso de las parcelas, sólo fue aprovechado por cuatro grupos que trabajaron en ellas (sembraron, cultivaron y cosecharon).

Se elaboró un listado de los materiales didácticos requeridos para el trabajo en las aulas y se plantearon algunas estrategias para adquirirlos; como pedir apoyo de los padres de familia, coordinados, por la mesa directiva para juntar periódico, cartón y latas, que fueron vendidos y las ganancias nos permitieron comprar algunos materiales, otros fueron donados por padres de familia y por la Secretaría de Educación Pública.

#### **4.- La comunicación con el personal docente.**

La comunicación que pude establecer con el personal docente, al inicio del año escolar fue la de apertura para escuchar sus ideas e inquietudes, en relación a su labor docente de igual forma yo exteriorice mis inquietudes, ante la necesidad de integrarme al equipo para lograr

una mayor trascendencia del servicio educativo que ofrece el jardín. Sin embargo, la poca disposición de algunas maestras para la integración de un trabajo de equipo, generó muchos atropellos en cuanto al tipo de comunicación, como el no poder exponer sus ideas por temor a ser criticada, el no escuchar y hablar todas al mismo tiempo, el hecho de asumir reglas impuestas por algunas de las compañeras, sin estar totalmente de acuerdo, propicio algunos problemas entre el personal, los cuales se fueron superando durante el año.

#### **5.- La comunicación con los niños.**

Es algo que me preocupa en gran medida, por tal motivo, desde que inició el ciclo escolar realicé visitas periódicamente a las aulas, con el fin de saludar a los niños, conocerlos y propiciar que ellos me conocieran, escuchar sus conversaciones y atender a su necesidad de ser escuchados por las maestras y por sus compañeros. Esta acción con los grupos de niños me permite estar siempre en contacto con ellos, observar la dinámica grupal y participar con ellos en algunos momentos y actividades en que los llevo a la reflexión a cerca de lo que hacen; para que lo hacen y así encontrar soluciones a problemas que se presentan en el desarrollo de sus proyectos tanto en la planeación como en la evaluación de estos, así también participe con los grupos en la asistencia a diferentes lugares que visitamos con los niños, las cuales les brindaron experiencias altamente significativas, algunos de estos lugares fueron, el museo Dolores Olmedo, Anahuacalli, Colegio Militar, Parque Ecológico de Peña Pobre. A estas visitas nos acompañaron también algunos padres de familia que nos ayudan con la protección y cuidado de los niños.

## **6.- La comunicación con padres de familia**

Hasta la fecha la comunicación con los padres de familia ha sido un punto muy complicado, por su interés en participar en la toma de decisiones en asuntos internos del plantel, como son: los movimientos del personal docente, su grado de exigencia, en cuanto al tipo de actividades festivas que constantemente quieren realizar, su inclinación a dejarse llevar por rumores además de su falta de cooperación para el cuidado y conservación de la planta física; provocaron diversos problemas que se han resuelto favorablemente. Con el fin de involucrar a los padres en la tarea educativa, organizamos algunas actividades interinstitucionales con PROFECO e INEA, para establecer una mejor comunicación con ellos, atendiendo a sus necesidades básicas que desde luego repercuten en el bienestar familiar y en beneficio de los niños, dándoles conferencias y pláticas sobre la economía familiar, algunas recetas para el cuidado de sus ingresos y facilitando la terminación de estudios de primaria y secundaria de algunas madres de familia.

## **7.- La comunicación con las autoridades.**

La comunicación con la autoridad inmediata que es la supervisora de zona, tiene que ver con su nivel de eficiencia en el desempeño de la función que ejerce, la cual propicia un alto grado de autoritarismo pues la comunicación se torna demasiado lineal, ya que cobra mayor importancia en la transmisión de información relacionada con la operación del servicio educativo, como datos estadísticos, asistencia diaria, reporte de desayunos escolares, mesa directiva, requerimientos de material, avisos y circulares que llegan de la dirección de preescolar; esta gran demanda de información verbal y escrita que en muchas ocasiones es

repetitiva y altera los mensajes de los canales de comunicación utilizados por la supervisora, adjuntas y secretarías que no se coordinan para pasar sus avisos. La falta de organización del personal del centro de zona dificulta la comunicación con todo el equipo de directoras de la zona escolar 050.

La función fiscalizadora de la supervisora, centrada en la vigilancia de los procesos administrativos impide apoyar a los directivos en el asesoramiento de la tarea educativa.

### **C) FUNCIONES TÉCNICO - PEDAGÓGICAS.**

Como directora de un plantel, ha sido para mí muy importante, desempeñar la función de asesor de la práctica docente, aun que los tiempos para llevar a cabo esta acción son limitados por circunstancias como: la apertura o resistencia al cambio, la disposición del personal docente para confrontación de la práctica con la teoría, y la falta de tiempo entre otros puntos son los principales problemas que limitan esta acción, sin embargo, para el asesoramiento al personal docente del plantel he considerado los siguientes aspectos:

Asesorar al personal docente en el desarrollo de actividades del aula, de acuerdo con los lineamientos establecidos en los documentos de la dirección de preescolar. Esto a través de reuniones semanales, en donde retomamos el trabajo observado en visitas al aula, pero no fue posible sistematizar con el registro etnográfico por el tiempo tan breve de mis visitas en cada aula.

Dar a conocer el programa y documentos de apoyo a la práctica docente, con el fin de orientar su correcta y oportuna aplicación. La observación del trabajo en el aula, me permitió detectar las necesidades de actualización de cada una de las maestras, en base a estas, les proporcione documentos y lecturas apropiadas, que ayudaron a mejorar el desempeño del trabajo en el aula.

Asesorar al personal docente en la utilización de técnicas y materiales didácticos que facilitan la práctica docente. Propicie permanentemente la búsqueda y puesta en práctica de variadas estrategias didácticas que ayudaron a crear nuevas formas de participación de los niños.

Observar el trabajo en las aulas con el fin de orientar oportunamente sobre las diferentes necesidades detectadas. Observar diariamente el trabajo en los tres grupos de tercero, dos de segundo y dos de primero, con la finalidad de estar cerca de los niños y de las maestras para apoyar en el logro de los objetivos educativos.

Analizar y llevar un seguimiento de la planeación de las maestras, de los objetivos y acciones que apoyan el proceso enseñanza - aprendizaje. Se llevo un seguimiento de la planeación de las maestras en el que fuimos analizando logros y dificultades en los objetivos propuestos semanalmente señalando los aprendizajes adquiridos por los niños.

Evaluar mensualmente en reuniones de Consejo Técnico consultivo las actividades realizadas y los resultados obtenidos en cada grupo. La organización de estas reuniones se facilitó y dio mejores resultados a partir de que retomamos los cuadernos de planes de las maestras y los confrontamos con los objetivos de los proyectos anuales de trabajo.

A continuación hago una breve descripción de algunos de los puntos señalados anteriormente:

#### **1.- Visitas al aula.**

Las visitas al aula al inicio de mi función como directora, me permitieron conocer el perfil de las docentes, el nivel de compromiso con el trabajo que desempeñan, los conocimientos que tienen sobre el desarrollo del niño, sobre el programa, su actitud con los niños, el aprovechamiento de materiales y utilización del espacio. Este tipo de observaciones que realicé del trabajo de las maestras me llevó varias semanas y resultó muy provechoso para la programación de acciones, sin embargo, ha sido complicado llevar un registro sistemático de cada una de las siete maestras y sus respectivos grupos.

El requisito establecido a nivel de la supervisión de zona, es manejar un formato para hacer estas visitas al aula, mensualmente se entrega el número de visitas realizadas de acuerdo al formato (anexo), la información que contiene, es poco objetiva ya que sólo se marca con palomitas o taches cada una de las cuestiones planeadas en este documento.

Por otro lado puedo decir que he tenido una mejor experiencia al observar el trabajo del aula, apoyando a las maestras en el momento oportuno de los procesos de enseñanza - aprendizaje, fortaleciendo la práctica a partir de la intervención reflexiva, alentándolas para mejorar el desempeño de su labor. En algunas ocasiones cuando no asistieron las maestras por diferentes motivos trabajé en los grupos con los niños, esta es una actividad que siempre me ha gustado, porque la considero la tarea fundamental del docente, y es una experiencia muy grata y favorable para mí como directora, pues me permite estar cerca de los niños para lograr un mayor conocimiento de ellos, además de poder poner en práctica algunas estrategias didácticas de diferentes contenidos curriculares como; lectura y escritura, conceptos matemáticos de clasificación, seriación, conteo, adición, sustracción y medición, hacer experimentos mezclando sustancias no tóxicas, trabajar con los niños en la computadora MICROSEP y en la lectura de libros. Este tipo de estrategia de intervención a los niños y a alguna de las maestras para emprender otras formas de trabajo en las aulas.

## **2.- Asesoramiento al personal docente.**

Las funciones que he desempeñado como asesora, han abarcado todos los planos de la vida escolar, como son los aspectos pedagógicos centrados en procesos de enseñanza aprendizaje, aspectos administrativos y de extensión educativa. El hacer visitas al aula, y el trabajo en grupos durante el transcurso del ciclo escolar, me ha dado elementos para ir atendiendo las necesidades de asesoramiento que tiene el personal docente del plantel, a fin de generar transformaciones objetivas que favorezcan a los niños que asisten a él, algunos de los aspectos sobre los que se dio asesoramiento son:

- Importancia de tomar acuerdos grupales de manera gradual y hacer que se respeten para que los niños puedan expresarse, y aprendan valores como el respeto mutuo; así como una serie de normas necesarias en el trabajo diario. Llegando a la conclusión de que lo mejor, es ir estableciendo los acuerdos de uno o dos por mes, según las dificultades a que se enfrentan los niños, para lograr que se de el aprendizaje de lo que se pretende con cada acuerdo.
- Importancia de participación de los niños en la planeación del trabajo en proyectos.

Se trabajó con las maestras sobre la importancia de su papel en la planeación de los proyectos, precisando que son ellas quienes recogen las ideas de los niños, para que con base en los cuestionamientos que ellas hacen a los niños se llegue a definir con el grupo lo ¡que van a hacer!, ¡para que lo hacen!, y ¡con que lo van a hacer!; éstas ideas las representan los niños gráficamente, con el fin de que interioricen el proceso que lleva el desarrollo de su proyecto.

Promoví la realización de juntas técnicas como una estrategia de asesoramiento grupal, en las cuales se les dieron a conocer diferentes contenidos teóricos relacionados con las demandas que ellas habían planeado, como necesidades de actualización, de estos contenidos, cada una eligió el tema de su interés para estudiarlo trabajarlo en equipo y posteriormente confrontándolo con la práctica docente. Los temas tratados durante el año escolar fueron:

El desarrollo del lenguaje oral y escrito en los niños preescolares.

- Matemáticas para preescolares.
- La ciencia y la tecnología al alcance de los niños.
- La organización del espacio y los materiales.
- La escuela y los valores.
- La planeación por proyectos.

Los resultados de éste trabajo, fueron buenos, pues maestras mostraron interés en los diferentes contenidos buscaron estrategias didácticas se dieron ejemplos de los diversos contenidos, lo cual propició mayor reflexión y análisis. Sin embargo, no todas las maestras pusieron en práctica las ideas que captaron en el trabajo grupal de estas reuniones técnicas.

#### **D) EL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO.**

Los consejos técnicos consultivos son reuniones mensuales de 1 hora con 30 minutos que están establecidas por la Secretaria de Educación Pública, para que se realicen el ultimo viernes de cada mes, este día las clases se suspenden a las 11:00 de la mañana para que podamos realizar el Consejo Técnico, el tiempo conque contamos se va reduciendo por diversas situaciones como: el hecho de que hay niños que no son recogidos por sus padres puntualmente, las maestras se quedan en sus aulas atendiendo asuntos pendientes de los niños y el tiempo se va reduciendo, aunque se tenga el acuerdo de ser puntual; también del centro de zona llaman por teléfono, para solicitar cualquier documentación o información

que requieren en ese instante o bien que la directora salga para recoger documentos que se tienen que leer y analizar con el personal docente en el Consejo Técnico en vísperas, y regresar el documento firmado por el personal enterado del asunto tratado, este tipo de situaciones se presentan con frecuencia y como directora tengo que afrontar aunque son extenuantes y distractoras del trabajo que se está realizando.

Otro aspecto importante que limita el tiempo de Consejo Técnico, es la situación laboral de cuatro compañeras que trabajan doble turno y tienen que retirarse aunque el trabajo acordado no haya concluido. Con todas las limitantes se han realizado los Consejos de cada viernes último de mes en los que se evalúa el proyecto anual de trabajo del jardín de niños.

#### **E) LAS FUNCIONES TÉCNICO ADMINISTRATIVAS.**

En este aspecto he tenido la necesidad de aprender en la práctica, la administración de toda una serie de situaciones que se presentan diariamente en el plantel y requieren de organización y control, algunas de estas actividades son:

##### **1.- Inscripciones.**

El proceso de inscripción se realiza en diferentes periodos durante el ciclo escolar, el primer momento que yo experimente fue en el mes de agosto y consistió en recoger los comprobantes de SAID (Sistema Automatizado de Inscripción y Distribución), hacer una ficha de registro de cada alumno con todos los datos personales, requieren de tres o cuatro

días, hasta completar la cantidad de niños que se requieren para integrar los siete grupos . Además de mantener abierta la inscripción a lo largo del ciclo escolar, con el fin de ocupar los lugares de los niños que se van dando de baja. Otro periodo de doce días, que se dedica a este proceso de inscripción es en el mes de febrero en el cual se van registrando en forma alfabéticamente y se utilizan tres diferentes formatos, uno para niños de nuevo ingreso, otro para los niños de reingreso y otro para los niños que ingresan a primer grado de primaria. El tercer momento de este proceso es en el mes de junio, que consiste en canjear los volantes de preinscripción para confirmar que quedaron inscritos en el jardín o escuela primaria que eligieron, este procedimiento requiere de cuatro a cinco días .

## **2.- Reuniones de organización con el personal docente y de apoyo al servicio.**

En la organización de la escuela los primeros tres meses me resulto difícil, porque el personal docente tenía una organización centrada en sus propios intereses y con gran resistencia a emprender cualquier cambio, argumentando siempre, que por tradición en la escuela las actividades se realizaban de x forma, como por ejemplo, las siguientes actividades:

- Los grupos de tercer grado siempre los atendían las mismas maestras
- El horario de recreo se divide en dos tiempos uno para los niños grandes y otro para niños pequeños, esto ayuda a evitar que las maestras se excedan del tiempo acordado.
- Las juntas semanales se tenía planeadas realizarlas los días jueves a las 8:00 de la mañana; sin embargo, no asistían puntualmente.

- Impedían la entrada de los padres de familia al plantel en el transcurso de la mañana, por que no estaban de acuerdo en que se involucrarán en el trabajo educativo.

En la medida que yo fui conociendo al personal y ellas a mí, se fueron algunas educadoras y llegaron otras nuevas; por lo que la dinámica de trabajo se modificó, y permitió el inicio de un proceso de democratización del equipo estableciendo compromisos, tomando acuerdos que procuramos respetar, participando todas con la aportación de ideas, evaluando periódicamente nuestro trabajo para corregir errores y crecer como equipo. La idea de integrarnos como equipo la vamos logrando a través del trabajo en grupo, tratando de encontrar soluciones a los problemas de práctica docente; a partir de la reflexión y confrontación de la teoría con la práctica.

### **3.- Asociación de padres de familia.**

Mi falta de experiencia como directora, me enfrentó a una situación difícil con el funcionamiento de la mesa directiva que se integró en el mes de septiembre y duró hasta el mes de enero, porque los problemas que generaron los llevaron a presentar su renuncia; fue necesario convocar a otra asamblea general a los padres de familia para la integración de otra nueva asociación de padres. Algunos de los principales problemas que generaron fue el manejo de intereses personales sobre la resolución de las necesidades de la escuela, la malversación de fondos, la mala comunicación y el manejo de rumores, la falta de coordinación e integración entre ellos para el desarrollo de acciones los llevaron al fracaso. Esta fue una

experiencia desgastante sobre todo por la falta de apoyo de las autoridades de la dirección de preescolar, que culpan a la directora de todo lo que sucede en los planteles.

#### **4.- Vocalias de desayunos escolares.**

El manejo de los desayunos escolares propició mucho desorden y desacuerdos con el personal docente ya que por primera vez los padres de familia participan en este programa y las maestras no están de acuerdo con la presencia diaria de los padres que entregan desayunos. Desde un principio se nombraron en asamblea general las vocalias de cada grupo, que serian responsables de la distribución y cobro de los desayunos durante todo el año, situación que se dificultó por el incumplimiento de los padres para pagar los \$2.00 (dos pesos), semanales de las leches consumidas por sus niños, situación que nos llevo en varias ocasiones, a suspender el suministro de leche a los niños. Se realizaron reuniones con padres de familia de los diferentes grupos para hacerles ver la problemática y sensibilizarlas para que cumplieran con este compromiso pero en muchos casos el esfuerzo fue inútil.

#### **5.- Planta física.**

El edificio de la escuela ha requerido de mantenimiento constante, en este ciclo escolar, atendimos a diferentes necesidades, con el apoyo económico de la Subsecretaría de Educación Pública que me entregó la cantidad de \$8 000.00 ( ocho mil pesos ) para arreglos hidrosanitarios, se pusieron pisos a los baños de niñas, niños y maestras y otros arreglos que se requerían para el mejor funcionamiento y estado de los sanitarios.

Los padres de familia apoyaron con la pintura de murales, señalamientos de seguridad y emergencia, hasta bandera, en el mejoramiento del aula de usos múltiples, teatro, parcelas, chapoteadero, arenero y casita para que los niños pudieran hacer uso adecuado de estos recursos. Lo padres de la mesa directiva apoyaron en la adquisición de materiales para limpieza de el plantel organizando adecuadamente los fondos económicos y procuraron atender los requerimientos del plantel.

La delegación política nos brindó apoyo con arreglos de la instalación eléctrica, lavado de tinacos, reposición de filtros de agua, pintura de la fachada interior y exterior de la escuela, impermeabilización de techos, jardinería, poda de árboles, recolección de basura entre otras de las muchas demandas que solicitamos por medio de escritos a esta institución.

#### **6.- Documentación.**

La entrega oportuna de documentación al centro de zona es una actividad que requiere de mucho tiempo y el horario que tenemos como directoras resulta insuficiente para poder cubrir la entrega oportuna; algunos de los requerimientos son: Informes de presentación y reanudación, inscripciones, estadística, control de asistencia diaria, incidencias de personal, control de actividades extracurriculares, control de recursos materiales control de recursos financieros, control de desayunos escolares, etc.

Es la directora de la escuela quien crea la oportunidad para que las personas de un grupo se reúnan a analizar aquellas situaciones que como grupo consideran problemáticas y,

compartiendo sus ideas y experiencias, inicien un trabajo en conjunto, sistemático y planificado, dirigido a resolver sus problemas y poder lograr, de mejor forma las metas comunes.

Finalmente al terminar el ciclo escolar y después de haber reflexionado en el análisis de la práctica profesional puedo decir que aún cuando se presentaron diversas dificultades en mi primera experiencia como directora del jardín de niños, pudimos mejorar en muchos sentidos la calidad de la prestación del servicio educativo de este plantel aunque aún tenemos mucho por hacer.

### **CAPÍTULO III**

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA PARA LA TAREA DIRECTIVA DEL PLANTEL.**

Este capítulo tiene como objetivo presentar algunos elementos teórico metodológicos, que permiten sistematizar el trabajo de la dirección -educativa y faciliten la solución de problemas referidos a la planeación, organización, dirección y control de toda la labor educativa. Las aportaciones que se hacen en este apartado están sustentados en la teoría de la administración de centro escolar y calidad total.

### **A) DEFINICIÓN DEL PROCESO DE DIRECCIÓN APLICADO A LA RAMA DE LA EDUCACIÓN.**

“... La definición de la categoría dirección es una importante cuestión meteorológica relacionada con la dirección de la escuela. Existen innumerables definiciones de la dirección que son correctas y aplicables a la teoría general de la dirección, no obstante, ninguna de ellas pone de manifiesto las particularidades esenciales del complejo fenómeno que es la escuela.

La dirección de la escuela se diferencia de otros procesos de dirección, en primer lugar, porque ella constituye a la vez el objeto y el sujeto de dirección; es decir, la escuela es un objeto social activo que se desarrolla ininterrumpidamente, cuya dirección no puede reducirse a una influencia del sujeto, por cuanto, esta misma influencia se corrige y perfecciona teniendo en cuenta las informaciones que llegan del objeto por los canales de la retroalimentación.

“La dirección de la escuela es la interacción dialéctica del sujeto y el objeto de la dirección en el proceso de solución de las distintas tareas emanadas de los objetivos generales del sistema de educación...”<sup>5</sup>

A partir de esta cita, manifiesto estar de acuerdo con Elisa Wong, ya que en mi experiencia como directora me he percatado de que los problemas que se presentan en el ejercicio de mi profesión, me permiten tomar decisiones para corregir los rumbos hacia el logro de los objetivos educativos.

### **1.- La actividad directiva como promoción del cambio.**

La dirección de la escuela se puede definir desde la perspectiva teórica de la Calidad Total, según Delgado Agudo; como la actividad del director y su grupo que dirige en la aplicación consciente y creadora de las leyes y principios de la dirección social. La efectividad de la

---

<sup>5</sup> ELISA, Wong. Ministerio de Educación de Cuba.

dirección se logra cuando existe una positiva interrelación entre todos los elementos del centro escolar, de manera que la información que se recoja sirva para analizar el estado de la misma para planear una mejor organización.<sup>6</sup>

La escuela debe funcionar, por un lado como un sistema independiente y por otro, como una parte del organismo social de la comunidad, esta concepción del centro escolar como sistema social ha permitido descubrir su carácter abierto y complejo. Abierto al mundo que lo rodea, en continuo cambio; complejo en la medida en que no sólo se compone de estructuras estrechamente relacionadas, sino que éstas, son “interpretadas” por personas interdependientes.

Insertas en un mundo cambiante, en un sistema educativo en profunda reforma y en entornos con características específicas, las organizaciones escolares han de saber dar cumplida respuesta a los principios de adaptabilidad y equilibrio.

- Adaptabilidad entendida como interacción dialéctica con su entorno.
- Equilibrio entendido como respuesta a los cambios internos producidos por las nuevas necesidades, expectativas y por los problemas y conflictos que surgen.

Estos nuevos equilibrios se encarnan en reestructuraciones, renovaciones e innovaciones, siguiendo un esquema de profundidad.

---

<sup>6</sup> DELGADO, A.J. Centro Escolar y Acción Directiva.

Sólo mediante estos movimientos de cambio, las organizaciones escolares serán saludables, no permanecerán inertes, serán eficaces en la consecución de los objetivos y eficientes en la satisfacción interna de las personas que la componen. De lo contrario, los centros escolares se encerrarán en sí mismos, no responderán a las necesidades del entorno, quedarán “aparcados” en circuito dinámico de la sociedad, además de causar profundas insatisfacciones a sus miembros.

## **2.- El Directivo Como Gestor del Cambio.**

En México, la normatividad que guía las funciones de los directivos es muy ambigua, y se les confieren funciones de tipo administrativo y académico que en los hechos se desarrollan deficientemente, dependiendo en mucho de los criterios y prioridades que cada sujeto que llega a estos cargos, tenga para el desempeño de su trabajo.

En el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 se reconoce clara y explícitamente que como parte de las acciones a impulsar para consolidar el proceso de reorganización del Sistema Educativo Nacional, iniciado desde 1993 a partir de la firma del Acuerdo Nacional de Modernización de la Educación Básica, es preciso impulsar nuevas fórmulas organizativas al interior de las escuelas, así como las funciones de supervisión y dirección para un nuevo marco de gestión escolar, obviamente, esto conlleva el surgimiento de necesidades de actualización y formación de los directivos que es preciso atender, de manera que se cuente con los elementos indispensables para responder a las nuevas demandas que hoy día se plantean directamente.

Es preciso ubicar cuáles son estas demandas en materia de organización y gestión escolar, que sin ser exclusivas de los directivos, queda claro que es en ellos en quienes se deposita la responsabilidad de tomar la iniciativa, son los directivos quienes habrán de traducirlas en acciones concretas para modificar las condiciones organizativas y las prácticas de gestión habituales, sustituyéndolas por otras más coherentes con la tónica de los cambios pedagógicos propuestos en el nuevo marco normativo que regula a la educación y por supuesto, con los planteamientos formativos del proyecto curricular vigente para el nivel básico.

El del Programa de Desarrollo Educativo en materia de organización y gestión escolar propone básicamente los siguientes rubros:

- Impulsar una organización eficiente del trabajo escolar.
- Basar la organización y el funcionamiento de la escuela en el trabajo en equipo.
- Diseñar y operar sistemas de información y evaluación internos.
- Ampliar márgenes de decisión de directores, quienes en coordinación con sus respectivos consejos técnicos, habrán de revisar las prácticas que favorecen o obstaculizan el cumplimiento de los fines formativos y de funcionamiento de las escuelas
- Formular un proyecto escolar, entendido como una herramienta organizativo - formativa que permite:
  - Definir objetivos y establecer metas que se proponga lograr la escuela, acordes con sus características y necesidades específicas.

- Generar compromisos compartidos por todos los miembros de la organización
- En íntima relación con el aspecto anterior, involucrar y responsabilizar a todos los actores del proceso educativo de lo que ocurre en la escuela y de los resultados obtenidos. (PDE 1995-2000).

### 3.- El Directivo Como Líder.

¿Qué es lo que se demanda a quienes desempeñan funciones directivas?

La respuesta a la pregunta abarca esencialmente saber diagnosticar, planificar, evaluar y desarrollar proyectos de innovación para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, enfrentar y solucionar conflictos, dirigir reuniones, promover la participación y la toma de decisiones colegiadamente, trabajar en equipo y relacionarse activamente con todos los sectores de la comunidad escolar. Este conjunto de saberes prácticos requieren del dominio de conocimientos de orden técnico pedagógico, pero más aun de conocimientos de orden psicosocial es decir, aquéllos que faciliten el acceso y comprensión de los procesos psicosociales forjados a través de las interacciones, las actitudes, valores y significados que los directamente involucrados en las tareas educativas atribuyen a los hechos y que se construyen en el curso de dichos procesos, mismos que a su vez determinan y rigen las prácticas cotidianas.

Para que el directivo pueda fungir como un auténtico, líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad educativa, es indispensable considerar en su formación y actualización el análisis de la cultura escolar particular.

#### **4.- Planeación y Evaluación para la Calidad Educativa.**

##### **a) Planeación.**

La planificación es uno de los medios más importantes para elevar la efectividad de la dirección escolar y el proceso docente - educativo, sin embargo los problemas que existen en los planteles para desarrollar una planificación más científica, exigen que el trabajo escolar adquiera mayor significado para los equipos docentes.

La planeación, refleja en forma más completa, la esencia y el proceso de la dirección que lleva la escuela, permite llevar a la práctica un conjunto de medidas con vistas a resolver las tareas que tiene la escuela ante sí.

Toda organización social, por el sólo hecho de ser organización y social, supone la presencia explícita de valores y principios de observancia general que rigen las relaciones de los individuos para asegurar la vida de la sociedad en general.

El problema de la planeación consiste en determinar los principios morales universales que rigen la vida de la sociedad en cuyo seno se realiza la planeación.

La dirección científica de la escuela es la acción consciente y planificada de los dirigentes de la escuela para elevar el nivel de efectividad del proceso docente educativo. Esta dirección se efectúa en correspondencia con las demandas de las leyes objetivas, valores y principios filosóficos que rigen la vida de la sociedad mexicana, que se hallan expresados y

validados para todos los ciudadanos en la Constitución Política, según la cual el estado de derecho es democrático y pugna por la realización de los valores de igualdad, justicia y libertad.

Planear es decidir en el presente las acciones que se ejecutarán en el futuro para realizar propósitos preestablecidos.

La palabra proceso se refiere al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno que se desarrollará en forma dinámica, y permanente. De ahí que no tiene sentido planear por una sola vez, ya que esta actividad sólo cobra cabal sentido si se asocia a eventos dinámicos y no estáticos. El planear refleja en la forma más completa, la esencia y el proceso de la dirección en la escuela, ya que permite llevar a la práctica un conjunto de medidas con vista a resolver las tareas que tiene la escuela en sí.

La planificación es el eslabón principal en la dirección, ya que no es posible una organización consciente si no esta planificada.<sup>7</sup>

La directora establece en la planeación anual, objetivos, metas, políticas y estrategias de acción que guían las actividades del proceso administrativo y prevé los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su logro.

---

<sup>7</sup> DURAN, Brito Olga. Ministerio de Educación de Cuba.

## **b) Organización escolar.**

Los principales elementos de la organización de la dirección de la escuela se resumen en dos puntos. Por una parte la elaboración de un plan detallado para el cumplimiento de los acuerdos, la distribución y coordinación del trabajo de los docentes que se ocupan del cumplimiento de los acuerdos, el suministro de los medios técnico - docentes necesarios y la organización de las aulas pedagógicas. Por otra parte, se considera la asimilación del contenido de la información; la elección de las formas y procedimientos y procedimientos de trabajo más convenientes; la creación de un sistema de normas para controlar el cumplimiento de las tareas y la aprobación y aplicación de un sistema de estímulos morales. La dirección de la escuelas pueden hacer mucho para aumentar el significado de la gestión escolar. Pueden incluir nuevas formas de sistematización y planificación del trabajo que concurren en el cumplimiento de los acuerdos y disposiciones de manera democrática del equipo, por ejemplo:

Una gráfica anual que establezca los tipos de actividades y los plazos para cumplirlas.

Los programas personales de las actividades del director, y del personal, que incluyan su contenido de trabajo para cumplir los acuerdos, las formas de control, los plazos para la realización, las fechas de cumplimiento y la organización y análisis de sus resultados.

Gráficas semanales y diarias con los principales tipos de actividades de la dirección y del trabajo docente - educativo de la escuela.

La organización del cumplimiento del plan de trabajo requiere que todos los miembros del centro educativo, conozcan los procedimientos principales e idóneos de tal forma que ejerza la influencia necesaria sobre los alumnos. Todos los elementos organizativos de la actividad de dirección crean las premisas para el cumplimiento óptimo de todos los acuerdos, con menos esfuerzo y en menos tiempo.

Por otro lado es importante desarrollar el principio democrático en la dirección de la escuela, para elevar el estatus profesional de sus miembros y de las organizaciones sociales; fortalecer las cualidades positivas y morales y motivar el trabajo social.

Corregir el proceso docente - educativo de acuerdo con los parámetros señalados en los planes y programas, de tal manera que se llegue a un nivel superior en el proceso educativo.

La directora del plantel, organiza con su equipo de trabajo comisiones y horarios para desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal del centro educativo a su cargo.

### **c) Control**

El control como elemento de la función de dirección, consiste en determinar las desviaciones que existen respecto a los objetivos de esta, revelar el estado real de las cosas, confrontando con los criterios existentes y establecer el grado de desviación con respecto

a lo normado, así como descubrir las causas que engendraron el fenómeno negativo. Es indispensable, también, señalar que un control efectuado oportunamente constituye una forma eficaz de ayuda.

Cualquier control ya sea la visita al aula, el análisis del trabajo de grupo de un día por el director de la escuela, debe incluir:

- Aspectos positivos del trabajo.
- Deficiencias existentes.
- Conclusiones y proposiciones.
- Recomendaciones concretas para mejorar el trabajo.

El control sobre todas y cada una de las actividades, debe responder a una planificación minuciosa y adoptar variadas formas, de manera que permita abarcar los diferentes aspectos de la problemática escolar, con la finalidad de tomar las medidas pertinentes para perfeccionar el trabajo.

- Entre esta diversas actividades se encuentran.
- El control de la evaluación de los conocimientos, habilidades y hábitos de los alumnos, lo que se efectúa con las visitas a clases, y el análisis de la práctica diaria.
- El estudio y análisis del sistema de trabajo de los profesores (método).
- La comprobación del cumplimiento de los planes y programas.
- El conocimiento del medio social y familiar en que viven los alumnos y la influencia que pueden ejercer en ellos.

- El control de los medios técnicos de enseñanza, su utilización y conservación (recursos).

“El control pierde su efecto cuando se toman acuerdos y no son verificados después, ya que no se controla por el simple hecho de ejercer el control (poder). Es importante constatar que se lleve a efecto la evaluación permanente de las acciones de la tarea educativa utilizando los lineamientos establecidos e instrumentos más adecuados.”<sup>8</sup>

### c) El proceso de enseñanza -aprendizaje

Un director se preocupa por investigar y contar con información sólida e interpretarla correctamente, significa que hay que conocer nuestra escuela y nuestro entorno. Conocer cómo estamos logrando nuestros objetivos, qué niveles de aprendizaje estamos logrando. Conocer las condiciones y necesidades de los beneficiarios y la forma en que estamos fallando en la satisfacción de esos intereses. También debemos saber con qué recursos contamos, quiénes somos como equipo, qué nos falta por enfrentar para mejorar los niveles de logro.

Tenemos que investigar las posibles soluciones a los problemas que detectamos. Todos éstos procesos requieren de investigación y el director tiene que ser capaz de idear y de conducir estos procesos en las reuniones de Consejo Técnico Consultivo que tiene la finalidad de:

Abrir espacios para comentar los problemas e inquietudes de manera conjunta y aprovechando al máximo el tiempo para abordar los problemas de la práctica docente.

---

<sup>8</sup> Delgado A. J., “Centro escolar y acción directiva”, España.

En las sesiones de Consejo Técnico Consultivo es importante tener en cuenta que:

- Las condiciones de la normatividad escolar estén siempre presentes.
- La coordinación rotativa posibilita la corresponsabilidad en la toma de decisiones.
- Aun cuando la directora no coordine, seguirá siendo directora.
- El diálogo es la forma de comunicación óptima para el trabajo en grupo.
- En tanto la mayor parte de maestros hable, habrá una mayor posibilidad de interlocución.
- El proceso de integración grupal se empieza a reconocer cuando el mismo grupo inicia el establecimiento de normas.

En el trabajo de equipo es importante relacionarse con los demás, reconocer que cada uno de nosotros somos y pensamos diferente, más allá de pretender ser amigos muy cercanos con todos; pero que, sin embargo, compartimos una tarea común, preocupaciones y anhelos educativos similares.

“¿En qué beneficiaría a la comunidad escolar la modificación de los mecanismos de comunicación entre los involucrados, hacia formas más personalizadas de interacción entre los integrantes de la comunidad escolar ?

Vale la pena mantener los intentos de acercamiento entre autoridades, maestros, padres de familia, alumnos, personal de apoyo; aunque difícilmente se pueden tener resultados inmediatos si los directivos nos seguimos viendo fuera o por encima de los demás. Esto

implica dejar de asumir de manera individual la problemática que realmente compete a todos.

En ocasiones, nuestras preocupaciones directivas no son del todo compartidas por los compañeros maestros y los padres de familia; las diferencias no compartidas fomentan el desinterés y la falta de compromiso para involucrarse en el desarrollo de las actividades, por ello, las comisiones se cubren más por indicaciones, pues sólo de manera esporádica y espontánea se aceptan con pleno compromiso personal.

A partir de lo expuesto, la participación se entiende como un modo de vivir con los otros, una forma de organización que permite comunicarnos, relacionarnos y comprometernos con las decisiones colectivas e individuales.<sup>9</sup>

La disposición a participar. se traduce entonces en:

- Compartir anhelos, miedos y angustias.
- Exponer seguridades y certidumbres.
- Poner a discusión el estilo de dirección.
- Superarse junto con los otros.
- Descentralizar la información.
- Documentarse.
- Tener apertura a la crítica.

---

<sup>9</sup> Delgado A. J., "Centro escolar y acción directiva", España.

- Fortalecer la confianza en uno mismo.

Por otro lado es importante reconocer que:

- El encuentro es entre seres humanos con experiencias, cargas afectivas y formaciones diversas.
- Lo que nos reúna sea la discusión sobre los propósitos y fines educativos que nos mantienen en la institución, para que nos integre en una comunidad escolar.
- Tenemos potencial que puede impulsarse en el seno del equipo de trabajo.
- La continuidad en las reuniones posibilita que todos sigamos aprendiendo.

Situaciones que influyen en el clima escolar y limitan la comunicación y e funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo:

- Falta de tiempo institucional para reunirse.
- Fragilidad en las relaciones personales.
- Control administrativo.
- Problemas para vincular la escuela con la comunidad.
- Apatía hacia lo técnico - pedagógico.

### e) El Papel y el Sentido de la Evaluación.

Para ser eficaz, la acción educativa debe autocorregirse de forma continua, regularse a sí misma en función de las diferencias observadas entre el propósito que la guía y los puntos sucesivos alcanzados en los itinerarios que acercan o alejan de ese propósito”<sup>10</sup>

La evaluación procesal se realiza sobre la realidad escolar desde una perspectiva dinámica.

Desde un punto de vista sistemático, incide principalmente en las facetas de coordinación y seguimiento del sistema

La evaluación del funcionamiento del centro educativo, debe referirse a todos los aspectos que hayan sido planificados y organizados previamente, referentes a personal docente, relaciones del centro educativo con las familias, con el entorno social y cultural, funcionamiento de la actividad económica y administrativa, clima institucional, etc.

La evaluación del desarrollo de los procesos de aprendizaje, contemplados desde la perspectiva de que el profesorado desarrolle los procesos de enseñanza y aprendizaje de acuerdo con las normas y criterios previamente establecidos en la Programación General Anual, o en el correspondiente órgano de coordinación didáctica sobre: contenidos mínimos de aplicación y desarrollo de actividades en el centro y en casa, actividades complementarias y extraescolares, metodología, material didáctico, utilización de espacios y recursos, actividades de recuperación, tutorías, orientación, etc.

---

<sup>10</sup> CASANOVA, Rodríguez “LA Evaluación del Centro Educativo”.

La evaluación procesal comprueba la aplicación de los principios y criterios establecidos en la planificación del centro, establece los mecanismos para controlar el cumplimiento de tales principios y criterios; con el fin de conseguir un adecuado funcionamiento del Centro. De esta manera, ofrece elementos de juicio para poder realizar la evaluación final. Solo adquiere sentido la evaluación procesal si ha sido precedida de una fase de planificación y organización del Centro Escolar.

La evaluación del proceso es tan importante como la misma programación y organización del mismo, porque el proceso constituye la puesta en práctica de dicha tarea.

“Realizar la evaluación procesal, refiere a un seguimiento continuo. Por ello es necesario, aparte de una gran voluntad, el establecimiento de mecanismos de control interno que, de forma automática, vayan detectando el cumplimiento de la programación y el funcionamiento de la organización establecida.”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> CASANOVA, Rodríguez et. al. “La evaluación del Centro Educativo”.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA MODIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN DE LA DIRECTORA

En este capítulo, se retoman las ideas expuestas anteriormente en la sistematización de la experiencia y la fundamentación metodológica, para con base en ellas; sugerir líneas propositivas, a fin de sistematizar el trabajo de la Dirección Escolar, de manera que se pondere el aspecto académico sobre el administrativo.

Se pretende plantear alternativas de solución a las problemáticas existentes en el desempeño de la función directiva en los Jardines de Niños; sin embargo, modificar los hábitos adquiridos en el medio escolar donde existen ciertos usos y costumbres, no es tarea fácil, por tal motivo es factible sistematizar el trabajo de la dirección, para mejorar las condiciones de desempeño docente de la tarea educativa.

En esta propuesta se consideran básicamente tres líneas de intervención, que tienen que ver con el trabajo de docentes, padres de familia y con el personal directivo de otros jardines de la zona escolar; con la finalidad de involucrar a todos los miembros del plantel, definiendo objetivos y metas acordes con las características y necesidades específicas de los procesos educativos que se llevan a cabo en el plantel.

Se intenta aquí, dejar claro el nuevo significado de la tarea de la directora ante el aspecto académico del Jardín de Niños, ya que esta propuesta se fundamenta en los principios que se manejan en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, en el que se habla de la necesidad de construir un nuevo marco de gestión centrado en la escuela.

Las tres líneas a tratar son :

- La intervención con el personal docente, con el fin de modificar su práctica docente a partir del hacer y que hacer diario.
- La intervención con padres de familia, para involucrarlos en los procesos de formación de sus hijos.
- La gestión con otras directoras, con el objeto de compartir experiencias y construir estrategias que nos faciliten el trabajo académico.

Pensando en la posibilidad de optimizar los recursos y materiales, el tiempo de que se dispone se proponen mecanismos de planeación prospectiva, que permitan incidir en los problemas de manera gradual y a futuro bajo una percepción dinámica de la realidad.

#### **A) PROPUESTA DE INTERVENCIÓN CON PERSONAL DOCENTE.**

Para mejorar las condiciones de trabajo de las docentes en que se desempeñan en los Jardines de Niños, se requiere que fortalecer la Práctica Docente a través de la actualización permanente de los equipos docentes de los planteles, como lo estipulan los artículos 22 y 52

de la Carpeta Única de la Directora de Educación Preescolar, en donde se establece que es necesario dar preferencia a la actividad pedagógica por sobre los aspectos administrativos

Considerando que la Ley General de Educación establece que en un marco mas flexible que estimule la creatividad y la gestión del directivo escolar, será preciso ampliar los márgenes de decisión, que los directores tienen para que, en coordinación con sus respectivos Consejos Técnicos, revisen a fondo las prácticas que entorpecen la buena marcha de la educación.

Si partimos de los supuestos teóricos. de que la efectividad de la dirección se logra cuando existe una positiva interacción entre todos los elementos del centro escolar, para lo cual es necesaria la integración de un equipo de trabajo, que consiste en crear la oportunidad para que las personas de un grupo se reúnan a analizar las funciones que realizan como grupo, consideren sus problemáticas, compartan ideas y experiencias para iniciar un trabajo en conjunto, dirigido a resolver los problemas, y poder lograr mejores resultados en nuestra tarea educativa.

### **1.- Objetivos Generales.**

Las educadoras, revisarán permanentemente su práctica docente, por medio del análisis y la confrontación de la teoría con su práctica.

Diseñar en las reuniones de Consejo Técnico Consultivo estrategias pedagógicas, para el trabajo individual y colectivo, en las que propicien nuevas dinámicas en para el trabajo en el aula.

Determinar los problemas que se presentan en la práctica del directivo, de los docentes y con los alumnos, para planear estrategias pedagógicas y didácticas que nos lleven a la transformación de la práctica docente.

## **2.- Metodología de trabajo.**

La propuesta de intervención con el personal docente se desarrollará bajo dos modalidades que a continuación se describen:

a) Las reuniones de Consejo Técnico se realizarán de dos a tres veces por mes, con un tiempo aproximado de una hora con treinta minutos; en donde a partir de la reflexión y análisis se reconstruya la práctica docente; sustentada en la formación y experiencia de las educadoras, por lo que es de gran importancia recuperar su trabajo cotidiano para confrontarlo con la teoría, propiciando intercambios y comentarios que enriquezcan y se expresen en la práctica del aula.

Los contenidos que abordaremos en las reuniones de Consejo Técnico son:

La práctica docente.

Desarrollo del niño.

La planeación.

b) La modalidad de taller se desarrollará en un tiempo de una hora con treinta minutos, una vez al mes, tendrá como finalidad promover la organización de los espacios y recursos en el aula en el plantel y en la comunidad por la importancia que éstos tienen en el proceso enseñanza - aprendizaje. En los eventos acordados, se pretende las modificaciones que las docentes hayan logrado a partir del trabajo teórico reflexivo de la modalidad de Consejo Técnico.

### **3.- Contenido**

Los contenidos que abordaremos en el taller de reconstrucción de la práctica docente son:

El juego.

Ciencia y tecnología con los niños preescolares.

La literatura infantil.

La didáctica de la matemática para preescolares.

Evaluar permanentemente los logros alcanzados.

Algunos de los criterios que se tomaran en cuenta para llevar a cabo el proceso de transformación de la práctica docente son:

- Crear o construir espacios de reflexión del trabajo que presenta mayor grado de dificultad en la práctica docente.
- Provocar procesos de toma de conciencia en las docentes que investigan, a partir de la observación, reflexión y crítica de su práctica educativa.
- Puesta en común de sus experiencias docentes.

- Valorar el nivel de formación y de experiencia profesional de cada una de las integrantes del equipo.
- Promover la investigación del trabajo en el aula, ya que es el espacio donde surgen los problemas que nos preocupan.
- Impulsar la reflexión para encontrar soluciones que sean factibles de llevar a la práctica.
- Promover procesos de lectura y redacción constante para encontrar explicación a problemáticas y dudas.

Todo esto como un proceso dinámico que nos permita modificar la realidad de la práctica docente.

Evaluar el trabajo personal y grupal a través del intercambio de grupos, observando lo que sucede en otras aulas con cada grupo, tomando en cuenta la participación de todo el equipo de docentes y directora.

#### 4.- Acciones.

- Reflexionar y discutir la puesta en marcha de las acciones de actualización del personal docente del plantel.
- Tomar en cuenta los diagnósticos de todos los grupos para planear y realizar conjuntamente las acciones que promuevan el desarrollo grupal.
- Programar acciones para el trabajo individual y colectivo, que será a través de las reuniones de Consejo Técnico y de un taller.

Es importante considerar que esta propuesta esta sustentada en los artículos 21 y 49 de las normas y lineamientos que se establecen en la Carpeta Única del Directivo de Educación Preescolar

A continuación se presenta la programación de los contenidos y estrategias que abordaremos en las reuniones de Consejo Técnico.

**Programación del trabajo de consejo técnico.**

Los contenidos que aquí se proponen se abordarán durante el período escolar 1997-1998

Contenido	Estrategia didáctica	Bibliografía
La práctica docente ¿Qué concepción tienen las maestras sobre su práctica docente?	Lectura y análisis de textos sobre la cotidianidad de la - práctica docente	Elsie Rockwell y Ruth Mercado, “La práctica docente y la formación de maestros”.
Socialización de la experiencia y reconceptualización de la práctica docente	Lectura y análisis de textos identificando los planteamientos centrales	Cesar Carrizales Formación de la experiencia docente.
Desarrollo del niño Período preoperacional	Análisis de las etapas de desarrollo según Piaget.	Cinco estudios de Psicología.
La planeación de la práctica docente.	Análisis de la propuesta para la planeación del trabajo de la educadora	Guía para la planeación docente

El siguiente cuadro es la programación de acciones para el taller de reconstrucción de la práctica docente.

El tiempo calculado para desarrollar este programa es de dos ciclos escolares 97-98 .

Contenido	Acciones	Responsable.
El juego libre La ludoteca..	Organización y equipamiento para la ludoteca	Norma A. Zarza
Ciencia y tecnología con niños preescolares.	Investigación sobre el tema y elaboración de fichero.	Claudia Rico Ramírez.
Construcción de una biblioteca infantil.	Documentación y elaboración de un fichero	Edmée Bustamante Condado.
La didáctica de la matemática en el juego de la tienda	Acondicionamiento del rincón de la tienda. La cocina como un espacio para jugar con la matemática.-	Laura Maldonado Gabriela Herrera.

Para el apoyo teórico de esta propuesta se proporcionará la bibliografía necesaria, con la cual el equipo docente elaborará un fichero para consulta.

## **B) PROPUESTA DE INTERVENCIÓN CON PADRES DE FAMILIA.**

La problemática que existe con los padres de familia ya fue expuesta en otro apartado de este trabajo, pero sólo recordáremos aquí brevemente, para desarrollar la propuesta.

Existe desconocimiento por parte de los padres de familia sobre la función educativa del jardín de niños.

El jardín de niños no cuenta con el apoyo de los padres de familia para desarrollar un trabajo coordinado hacia el logro de sus propósitos educativos.

El Jardín de Niños tiene como fin lograr la educación integral de los niños y niñas preescolares y para lograrlo es necesario unir los esfuerzos de la familia con los de la escuela, ya que en la realidad ocurre que los procesos de socialización, pautas de disciplina, normas de conducta, hábitos, valores, creencias y expectativas sobre el desarrollo del niño, así como la representación que hace la comunidad sobre la sociedad en que vive, tiene en la escuela y en la familia contenidos diferentes y a veces opuestos. Las consecuencias que se derivan de esta contradicción, afecta tanto a los niños como a las propias comunidades de nuestra sociedad. Las escuelas solas no pueden hacer todo lo que debe hacer la sociedad, es por eso que se pretende que la integración comunidad padres de familia - escuela, permita que se recupere su papel de agente educativo y transformador, lo cual está considerado en el artículo 67 de la Carpeta Única del Directivo de Educación Preescolar.

Es importante recordar uno de los principios teóricos de la Calidad Educativa que dice que para resolver los problemas de la escuela primeramente hay que conocer y comprender sus exigencias y necesidades. Para establecer con los beneficiarios inmediatos un diálogo fecundo y permanente que los haga a la vez más exigentes y corresponsables de la búsqueda de calidad de los aprendizajes de sus hijos.

El aprendizaje y formación de los niños exige la comunicación y cooperación entre los padres de familia y el Jardín de Niños. La Ley General de Educación postula la necesidad de que la sociedad participe con la escuela y con ello generar mejores condiciones para el aprendizaje del alumnado.

#### **1.- Objetivos**

Dar a conocer a los padres de familia cuál es la función educativa y social del jardín de niños

Presentar a los padres de familia el proyecto anual de trabajo del Jardín, para que conozcan las necesidades y objetivos, y tomen conciencia de la importancia de su participación.

Permitir a los padres que tengan mayor intervención dentro del aula en diferentes momentos de proceso enseñanza - aprendizaje para que puedan transmitir su saber a los niños y niñas.

## **2.- Método de trabajo.**

Después de dar a conocer a los padres de familia el proyecto anual de trabajo y los objetivos que cada una de las maestras se propone lograr con los niños de su grupo, es necesario expresar a los padres las formas en que el Jardín de Niños obtendrá dichos logros. Es esencial que se les presenten aspectos específicos sobre sus formas de participación.

## **3.- Contenidos**

- La familia y su vinculación con la escuela
- La función social del Jardín de Niños
- Cuidar que se cumplan las indicaciones y recomendaciones de las educadoras o la directora.
- Estar convencidos sobre la influencia de su relación con sus hijos en el aprendizaje y el éxito en la escuela.
- Buscar la congruencia con los aprendizajes que los niños tienen en la escuela y en la casa.

## **4.- Acciones.**

Organizar con padres de familia sesiones de trabajo para el análisis de la situación educativa, con la finalidad de reflexionar sobre la educación que estamos dando a los niños.

Concientizar a los padres de familia sobre la importancia de proporcionar a sus hijos los medios necesarios para que crezcan con un espíritu sano, aprendan a ser hombres y mujeres de bien, productivos y satisfechos de sí mismos.

Hacer un diagnóstico de las necesidades que los padres de familia tienen con relación al conocimiento de los propósitos educativos y el desarrollo del niño.

Promover que los padres de familia asistan al plantel para participar en actividades pedagógicas y se involucren en los procesos de aprendizaje de los niños.

**Cuadro de actividades para realizar con padres de familia.**

Contenido	Estrategia didáctica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El papel de la familia en la educación de los niños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia a cargo de la maestra Edmée Bustamante Condado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo moral del niño preescolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plática coordinada por la maestra Claudia Rico Ramírez.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como formar en los niños los valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platica coordinada por la directora Dulce María Nuñez León.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La salud de los niños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferencia a cargo de la Dra. Patricia Sánchez.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videos que abordan los siguientes contenidos</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El papel de los padres en la formación de los hijos, (Una jugada inocente).</li> <li>2. El descuido de los padres, (Quemaduras).</li> <li>3. Abuso sexual, (Árbol de chicoca).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cine debate con padres de familia coordinado por la directora Dulce María Nuñez León.</li> </ul>

La evaluación de las actividades con padres de familia se realizara a manera de asamblea reflexionando sobre cada una de las temáticas al finalizar cada uno de los eventos programados.

### **C) PROPUESTA DE INTERVENCIÓN CON OTRAS DIRECTORAS.**

Esta propuesta de intervención, aunque no se realizará directamente en el Jardín Miahuatztintli, si repercute en él, pues es necesario compartir experiencias con las compañeras que desempeñan la misma función, en otros jardines de la zona escolar; resaltando la importancia de el aspecto pedagógico, sin olvidar el aspecto administrativo; para que de esta forma podamos obtener aprendizajes valiosos y nos permitan ponerlos en práctica en la sistematización de la dirección del plantel que dirigimos.

Es por eso, que propongo una serie de estrategias de tipo académico que nos permitan obtener elementos, para la organización del trabajo pedagógico de los planteles a nuestro cargo.

A continuación se presentan los objetivos y acciones a desarrollar en el periodo escolar 1997 - 1998 con las compañeras directoras de la zona 50. del sector Tlalpan I.

## **1.- Objetivos.**

- Abrir espacios de tiempo para intercambiar experiencias sobre las funciones académicas de la directora.
- Analizar los documentos de apoyo técnico - pedagógico de la directora, para obtener más elementos que le permitan asesorar la práctica docente en los planteles

## **2.- Acciones.**

- Elaboración de un anecdotario, en el cual, cada una de las directoras de la zona, redacte sus experiencias más significativas.
- Promover el análisis y discusión de los documentos de apoyo de la directora.
- Propiciar el análisis de videos sobre la fusión educativa del jardín de niños

## Conclusiones.

La elaboración de este trabajo ha sido un esfuerzo que ofrezco como una contribución al empeño de llevar la función directiva más allá de donde se encuentra actualmente.

De las experiencias obtenidas en la sistematización de mi experiencia como directora de un jardín de niños puedo concluir que:

La directora del plantel tiene que ver directamente en los niveles de calidad de la prestación del servicio educativo que se ofrece en los jardines de niños.

El estilo de trabajo de la directora, sus acciones, sus formas de relacionarse con la comunidad educativa, son factores educacionales importantes que influyen sobre el comportamiento de los niños, en sus manifestaciones y en la realización de sus tareas específicas.

La directora comprenderá los procesos educativos y podrá dirigir una escuela en la medida en que se involucre en el trabajo académico.

La planeación ofrece a la directora perspectivas de realización de las tareas concretas del proceso educativo.

La dirección del plantel puede ser más eficiente si comparte con el cuerpo docente las responsabilidades cotidianas.

La burocratización de la dirección de preescolar es un factor importante que impide a la directora del plantel dedicar mas tiempo al trabajo académico.

Es necesario que la directora del jardín de niños cuente con el apoyo de una secretaria o adjunta para compartir el trabajo administrativo.

Una directora que tiene claro cuales son los propósitos educativos que persigue busca las estrategias didácticas con sus equipo docente, para lograrlo.

Si la directora sabe, cuales son los niveles de desarrollo que han de alcanzar los niños del plantel que dirige, planea con su equipo, las estrategias para lograrlo.

## BIBLIOGRAFÍA

ANTOLOGÍA, *La atención del Niño Preescolar Entre Política Educativa y la Complejidad de la Práctica*. Fundación SNTE. Para la cultura del Maestro Mexicano A.C. 1995.

BARCENAS, Andrea. *Ideología y Pedagogía en el Jardín de Niños*. De. Océano 1988.

DELGADO, A.J. "*Centro Escolar y Acción Directiva*" Curso de Formación para equipos de directivos. De. Ministerio de Educación y Ciencia. De. España 1991.

JURADO, Muñoz Alma Eugenia. *Proceso de Formación de la Persona que investiga lo Educativo*. Instituto Michoacano de Ciencia de la Educación, Morelia 1994.

KOOLNTZ, Harold et. *Curso de Administración Moderna*. Un análisis de Sistemas y contingencias de funciones administrativas. Sexta Edición - McGraw- Hill de México.

PÉREZ Alacón Jorge, *Nezahualpilli. Educación Preescolar Comunitaria*. Centro de Estudios Educativos. A.C. México 1986.

PÉREZ, Sanper Emilia, *Intercambio de Experiencias de Directivos*. Ministerio de Educación de la Habana, Cuba. 1980.

PODER, Ejecutivo Federal. *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*.

ROSARIO, Muñoz Víctor M.. *El Método para la Transformación de la Práctica Docente*. Universidad de Guadalajara, México 1995.

REVISTA DE PEDAGOGÍA, *La Hitoria de Educación Preescolar*. de Universidad Pedagógica Nacional. Tercera Epoca. Vol. 10 1995.

SEP. UPN. *Antología Recuperación de la Experiencia Profesional*. Programa Estratégico de Titulación para los Egresados de la Licenciatura Escolarizada Plan 1979, Unidad Ajusco.

SEP. UPN. *Antología del Coloquio*. Investigación en la Escuela 1995.

SEP. Carpeta Unión de Información. *Directora de Jardín de Niños de Educación Preescolar en el D.F.*

SEP. UPN. *La planeación Académica Integral y la Elaboración de Planes de Estudio*. Área de Investigación.

SEP. *Manual Técnico Administrativo de la Directora del Plantel de Educación Preescolar*. 1984.

SEP. *Programa de Educación Preescolar*. 1981.

SEP. *Educación Preescolar*. México. 1880-1982.

SCH MELKES Silvia. *Hacia Una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas*. SEP. Biblioteca para la Actualización de Maestro. México 1992.