

**“LA GESTION ESCOLAR EN EL NIVEL
PREESCOLAR”**

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN EDUCACION PREESCOLAR
P R E S E N T A :
GRACIELA LEDESMA NIETO



DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACION

Coyoacán D.F., a 26 de enero de 1999.

**C. PROFRA.
GRACIELA LEDESMA NIETO
P R E S E N T A.**

En mi calidad de presidente de la Comisión de Titulación de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación alternativa Tesina, titulado: "LA GESTION ESCOLAR EN EL NIVEL PREESCOLAR", presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentados ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"


PROFR. GONZALO A. GONZALEZ LLANES
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 097
D. F. SUR

GAGLL.gdl.

ÍNDICE

página

<i>INTRODUCCIÓN</i>	3
 <i>CAPÍTULO 1. "EL PAPEL DE LA GESTIÓN EN EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN</i>	7
1. FRACASO ESCOLAR.....	8
1.2 NOCIÓN DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.....	13
1.3 MEDIDAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.....	16
1.4 ALGUNOS PROBLEMAS DE CALIDAD EDUCATIVA EN PREESCOLAR.....	20
 <i>CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN ESCOLAR</i>	22
2.1 LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.....	23
2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR.....	26
2.3 LA CONDUCCIÓN DE GRUPOS.....	28
2.4 LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA.....	30
2.5 LA DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA.....	31
2.6 LA PLANEACIÓN DESDE LA DIRECCIÓN.....	33
2.7 EL IMPULSO A LOS PROYECTOS EDUCATIVOS.....	36

<i>CAPÍTULO 3. LOS PROBLEMAS DE LA GESTIÓN EN LA COTIDIANIDAD DE LA ESCUELA PREESCOLAR.....</i>	40
3.1 LA CONDUCCIÓN DEL PLANTEL.....	41
3.2 LA FUNCIÓN PEDAGÓGICA DE LA DIRECCIÓN.....	43
3.3 LA CARGA ADMINISTRATIVA.....	46
3.4 LA RELACIÓN CON PADRES DE FAMILIA.....	48
3.5 LOS LÍMITES Y POSIBILIDADES EN LA CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS.....	52
<i>CONCLUSIONES.....</i>	56
<i>BIBLIOGRAFÍA.....</i>	59

INTRODUCCIÓN

Después de nueve años de trabajar como docente frente a grupo, surgió en mí el interés por buscar alternativas de superación, ya que mi deseo era alcanzar otras metas y desempeñar otra función; así ingresé a la Universidad Pedagógica Nacional. En este lugar tuve la oportunidad de alternar con docentes de educación primaria y preescolar y pude reflexionar sobre la importancia de nuestra labor, pues como educadores estamos formando a los ciudadanos de nuestro país, para ello es necesario el rescate de los valores que hemos perdido o modificado, rescatar nuestra integridad y la importancia del trabajo para un beneficio común. Por lo tanto la actualización del magisterio debe estar a la par con los cambios de la sociedad; la educación ha de responder a las necesidades de la población y de ésta última para que podamos hablar de que en la escuela se imparten contenidos que el educando puede aplicar en su vida cotidiana, así hablamos de pertinencia de contenidos.

Al poco tiempo inicié el trabajo de titulación, en equipo, pero por diferentes razones no se terminó. Se me presentó la oportunidad de ocupar la dirección de un plantel y acepté, ya que era uno de mis anhelos.

En ningún momento aparté de mi mente la necesidad de concluir esta etapa, por lo que en el año de 1997 acudí a la Unidad con el firme propósito de elaborar un trabajo que me permitiera obtener el título; en ese momento el tema elegido era el teatro infantil, pero en realidad no tenía mucha claridad sobre las posibilidades de efectuar el ejercicio dado que como directora mis retos y necesidades eran de otro tipo. En la Unidad se me planteó la

necesidad de abordar temas de mi competencia laboral, por lo cual asistí a dos seminarios con los que tuve una visión más clara para poder ubicar mi trabajo. Ahí identifiqué algunas acciones de la actual reforma educativa como la actualización de materiales de consulta para maestros y el enfoque que tienen los programas de estudio, los cuales apuntan hacia una pertinencia, no sólo para el docente frente a grupo sino también para los directivos ya que nos da una visión más clara y precisa de nuestra función.

Conforme avanzaba el semestre fue más claro para mi interés el tema de la gestión y el papel del directivo en el nivel preescolar. Es importante hacer resaltar que la convivencia con profesores de educación primaria me brindó elementos que enriquecieron este trabajo. El intercambio nos da la pauta para establecer un enlace entre ambos niveles educativos, que es uno de los propósitos de las autoridades en educación.

En estas sesiones participé como integrante de esos grupos, y me decidí por elaborar una tesina con los elementos con que yo cuento, siendo el tema de la gestión el que responde a mis intereses, mi realidad y mi experiencia, ya que desempeño esta función desde hace siete años. Esta situación reafirmó mi interés por concluir esta licenciatura, ya que me percaté que en dichas materias se abordan contenidos de nuestra realidad, pues se parte de nuestras experiencias.

Como ya mencioné, el resultado de este proceso es una tesina que está formada por tres capítulos. En el primero, titulado "El papel de la gestión en el mejoramiento de la calidad escolar", se abordan temas como fracaso escolar y sus causas; a qué hacen referencia los

conceptos de calidad y equidad en educación y la relación que se establece entre la gestión escolar con la pertinencia de contenidos y, las medidas para mejorar esa calidad educativa. Este apartado se concluye con el análisis de algunos problemas de calidad educativa en el nivel preescolar, resaltando la función del directivo.

En el segundo capítulo con el tema “ La gestión escolar” se expone las funciones del director como administrador, organizador, y como asesor de la práctica docente. Se resalta la función del docente en cuanto a su desempeño profesional, siempre con la guía que recibe del director quien le auxilia a mejorar su práctica educativa. Se hace referencia también al papel del director como promotor social e impulsor de proyectos escolares. Para ello, se mencionan características del proyecto escolar como propuesta de innovación hoy en boga.

En el tercer capítulo titulado “ Los problemas de la gestión en la cotidianidad de la educación Preescolar”, se ubican las funciones del directivo en este nivel educativo a partir de los problemas que enfrenta de la conducción del plantel, como por ejemplo la presencia de una carga administrativa que siempre tiende a acrecentarse, el componente de la relación con padres de familia que en este nivel y debido a las características de los educandos resulta fundamental, así como la función pedagógica del director. Además se analizan los límites y las posibilidades que una escuela posee para llevar a cabo un proyecto escolar.

Con esta tesina presento algunas ideas que recupero de la compleja problemática de la Gestión escolar. Muchas orientaciones las incorporo en mi quehacer docente para mejorar mi ejercicio profesional.

Con el ejercicio he encontrado respuestas, aunque también una gran cantidad de interrogantes que surgen de mi realidad sobre la pertinencia de las propuestas de gestión.

Pese a ello, tengo la firme convicción de que la escuela puede mejorar, puede cambiar. Y en ese cambio, una gran responsabilidad corresponde a nosotras las directoras.

CAPÍTULO I

EL PAPEL DE LA GESTIÓN EN EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

La calidad de la educación es, en la actualidad, una demanda social que ha sido incorporada en los planteamientos de la política educativa, al grado de que se desarrollan estrategias públicas para su mejoramiento, tanto a nivel del sistema educativo como en el plano de la escuela. En estas estrategias sobresale la importancia otorgada a la gestión de las escuelas y por extensión a la función directiva.

En esta sección se pretende reflexionar sobre la relación que existe entre la gestión escolar y la mejora de la calidad de la educación. Para ello se tratará de caracterizar el fracaso escolar como uno de los problemas centrales de la calidad, para luego mostrar algunos caminos necesarios para mejorar el servicio en el plano curricular y sobre todo en el campo de la gestión.

1.1 FRACASO ESCOLAR

La educación ha sido parte importante de la formación del hombre, a través de ella desarrolla sus capacidades. En la actualidad la educación se enfrenta a una situación que pone en desventaja a muchos: el fracaso escolar.

Para abordar el tema del fracaso escolar hablaré de reprobación y deserción que se presenta en la educación primaria. La reprobación hace referencia a la incapacidad de unos alumnos para cumplir los requisitos mínimos establecidos para acceder al grado siguiente, mientras la deserción implica el abandono de los estudios. La investigación educativa muestra que la reprobación y la deserción se presentan con mayor fuerza en los dos primeros años de educación primaria, situación que alarma porque implica el mismo fracaso del sistema educativo en su meta de ofrecer educación a la población.

Asimismo el fracaso escolar se concentra en los grupos sociales más desfavorecidos económicamente, de ahí que una prioridad de política educativa consiste en el abatimiento de la reprobación y la deserción.

Galeana (1997) señala tres tipos de factores que repercuten en el fracaso escolar:

- **ECONÓMICO:** el alumno tiene la necesidad de trabajar para contribuir al sustento familiar. El empleo ocupará gran parte de su tiempo y energía, pues este es prioritario. Esta situación provoca el ausentismo del alumno en la escuela, que al prolongarse propicia el abandono escolar. Por lo general los alumnos que atraviesan esta problemática intentan el reingreso a los centros educativos, pero se reitera el abandono. La familia apoya al hijo en cuanto a las necesidades de

conservar el empleo, mientras que la escuela pasa a ocupar un lugar secundario. La solicitud de útiles y uniformes escolares también son causa de ausentismo en los planteles escolares

- FAMILIAR: influye el interés que los padres demuestren porque sus hijos asistan a la escuela. La escolaridad con que cuentan los padres también se refleja en ese interés ya que animan a los hijos a superarse y busquen otras formas de vida y alternativas de superación. Si se considera que el nivel escolar de los grupos marginados es muy grande, se puede explicar el débil apoyo de las familias para los niños en edad escolar.

Asimismo al solicitar la presencia de los padres en la escuela, en ocasiones les representa un problema ya que sus actividades son primordiales. La movilidad de población es otro elemento a considerar, que ocasiona bajas en el sistema educativo, pues las familias no permanecen en lugares estables por periodos prolongados, así se da el cambio constante de alumnos en las escuelas, con lo que se ocasiona descontrol y desadaptación.

- ESCOLAR: la escuela debe responder a las necesidades del individuo y por ende a las de la sociedad, la organización es primordial ya que los padres buscan y eligen el plantel educativo que responde a sus expectativas. El papel del docente es parte fundamental para asegurar la estancia del alumnado: " La percepción que el docente tiene sobre sus alumnos requiere un punto especial, ya que de la actitud que asuma frente a ellos desde el principio dependerá la forma en

que el niño desarrolle su trabajo durante todo el ciclo escolar, así como su éxito o fracaso". (Galeana, 1997).

Si se observa que existe en las escuelas un relajamiento del compromiso de los maestros, se desprende que el maestro también incide en la reprobación y deserción. Otro problema de la escuela es que la educación primaria ordinaria marca como límite de edad los quince años, por lo que los alumnos que reprueban varios ciclos, además de tener que asistir a grupos conformados con compañeros de menor edad, ya no tienen la misma oportunidad de terminar este nivel educativo.

La exigencia de la escuela, en ocasiones también da la pauta para que el alumno se ausente de la misma pues los maestros solicitan entre otras cosas, los uniformes o útiles escolares con ciertas características, que representan un gasto que quizá no estaba planeado, afectando la economía familiar. Así la educación se enfrenta a graves problemas que impiden el logro de los objetivos, por lo que se requieren una serie de modificaciones y cambios para que ésta recupere su función social, que brinde elementos reales y acordes con la vida social, y lo principal, que dé resultados aplicables a la vida cotidiana.

Otro de los aspectos que repercute en el fracaso escolar es la inoperatividad de los contenidos que se imparten en la escuela. Carragher (1991) presenta varias posturas que atribuye como causas del fracaso escolar y son: *el fracaso de los individuos*: por las condiciones de nutrición y de salud del ser humano, aspectos que resultan fundamentales para el éxito escolar, aunque esto no es una generalidad, pero si acarrea consecuencias; *fracaso de una clase social*: los que coinciden con este punto de vista nos dicen que para la

clase baja, la escuela representa una opción que sus hijos no pueden considerar en la vida a causa de la situación económica familiar. Para ellos la educación no reporta ningún beneficio práctico, pues no responde a sus necesidades; *fracaso de un sistema social, económico y político*: los que se inclinan por esta razón afirman que la escuela es selectiva, su organización y métodos no van de acuerdo a las necesidades de la sociedad. Al considerar la escuela como un aparato ideológico del Estado, se le atribuye la reproducción de la ideología de la clase dominante, por lo tanto no se puede decir que los métodos y contenidos son iguales para todos. Se beneficia a unos grupos sobre otros, en esta perspectiva sólo se quiere reproducir desigualdad.

Sin embargo, confrontando las explicaciones anteriores, Carragher (1991) nos invita a mirar la escuela, en sus contenidos curriculares. En la investigación brasileña sobre niños que trabajan en el comercio informal, se destacan sus habilidades para resolver problemas matemáticos de manera empírica, es decir debido a su situación económica familiar, se ven obligados a vender productos y son capaces de hacer operaciones matemáticas con sus propios métodos al grado de saber perfectamente cuánto han de cobrar así como el cambio que entregarán. Pese a ello, al pedirles en la escuela que hagan operaciones utilizando lápiz y papel y siguiendo el procedimiento escolar no lograron hacerlo, obteniendo calificaciones reprobatorias. Los autores pretenden comprobar con lo anterior, que la escuela no cubre las necesidades individuales como debería ser.

Otros resultados se obtendrían si la escuela diera elementos prácticos y aplicables para la vida cotidiana, y quizá brindando nuevas expectativas, los padres de los niños que

abandonan sus estudios o tienen tropiezos, permitirían y los apoyarían para que además de asistir a alguna institución concluyeran sus estudios como es debido.

Así, una tarea de la escuela sería rescatar las vivencias de los niños, para que partiendo de éstas los resultados que se obtengan sean mejores y lograr incluso, una buena relación escuela – comunidad. Es importante resaltar la importancia que reporta el hecho de que los padres conozcan los objetivos de una escuela y apoyen al docente en su labor.

Con esta enumeración de problemas, se quieren señalar algunas de las causas del fracaso y la deserción escolares, con el objeto de mostrar que el mejoramiento de la escuela puede darse si se reduce la expulsión en las escuelas y se fortalecen los aprendizajes. Para ello se tiene que considerar cuál sería, primero, una mejor educación, y luego algunas estrategias de apoyo que pueden provenir desde la política educativa hasta el nivel de los maestros.

1.2. NOCIÓN DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

En México, a partir de 1989, con el Programa de la Modernización Educativa, el Estado se propone impartir educación básica a todos los niños, pero esa educación ha de ser de calidad, se pretende que los alumnos asistan a la escuela y más aún terminen el nivel educativo correspondiente; también se propone una reforma de currículum, dignificar la función del magisterio, dar más apoyo para el mantenimiento de los planteles. En ésta óptica el director es parte medular de toda esta labor.

Según Schmelkes (1994), para que la educación sea de calidad tendría que reunir las siguientes características:

- Ser funcional para la vida
- El docente ha de centrar su interés en el tiempo destinado al trabajo con el grupo y no desviar su atención, respetando el tiempo escolar.
- El director será asesor de su personal, supervisando en todo momento que el servicio que se brinde sea cada vez mejor.
- El docente es quien debe tener todos los elementos necesarios para que el cambio se pueda dar, reconociendo metodología y dominando los contenidos de enseñanza.
- el supervisor será a su vez, asesor del directivo y ambos apoyarán al maestro en su labor, y

- El desempeño institucional se originará en la propia escuela, que será innovadora, emprendedora y autónoma en la toma de decisiones.

Lo anterior como puntos destacables, remite a las nociones de eficiencia y eficacia, que implican el cumplimiento de los objetivos educativos y la mejor utilización de los recursos existentes. Asimismo la vinculación de la escuela con la comunidad y el fortalecimiento de la función directiva, hablamos del desempeño institucional.

Así el personal de una escuela ha de conocer la comunidad en que aquélla se encuentra inmersa, para poder organizar las actividades, elegir la metodología y poner en práctica lo planeado, buscando en todo momento el beneficio común. Además es importante el interés que los padres demuestren para promover el cambio social, ya que en esa medida se dará, una aportación fundamental, el compromiso de padres con hijos.

La equidad en la educación, es uno de los propósitos también importantes pues se busca canalizar recursos materiales y humanos hacia las escuelas que más lo necesitan. Se habla de la necesidad de una discriminación positiva.

Otro elemento importante para considerar la calidad de la educación, se encuentra en el desempeño profesional, pues es una de las causas del fracaso escolar.

Actualmente el gobierno mexicano, como medida preventiva para solucionar este problema, impulsa, por ejemplo el ingreso a carrera magisterial. El ingreso requiere de la permanente evaluación de la práctica docente, la asistencia a cursos de actualización y el

presentar exámenes anuales. Sobre este punto en particular, la medida no ha tenido los efectos esperados, pues no todos los profesores tienen la posibilidad de ingresar a Carrera pues se manejan criterios específicos, además no hay ninguna evidencia de que el ingreso influya en el desempeño en el aula.

La U.P.N. es otra opción que ofrece superación al magisterio; sin embargo el mejoramiento del desempeño profesional se buscaría como una de las grandes líneas para mejorar la calidad de la educación, pues la actitud y las expectativas del docente son fundamentales para la enseñanza.

Finalmente quiero hacer referencia a uno de los ingredientes del desempeño profesional institucional, hago hincapié en el papel del director, el cual es, como ya se mencionó, un sujeto protagónico en el cambio, pues en su papel de líder es el encargado de organizar, administrar y distribuir todos los recursos materiales y humanos con que cuenta una escuela; anteriormente la organización se inclinaba más a los aspectos económicos y administrativos, en la actualidad es de vital importancia la asesoría técnico – pedagógica que él brinde a su equipo de profesores, siempre con el objetivo de que el servicio sea cada vez mejor.

Para que el funcionamiento de una institución se dé como tal, sin perder de vista la calidad del servicio, resulta fundamental la planeación de acciones, la organización de tiempos y llevar el seguimiento permanente de los resultados obtenidos. Es necesario considerar a todos los participantes de la comunidad, es decir, las funciones de cada miembro y su responsabilidad. El trabajo colegiado no puede quedar fuera de esta visión,

pues todos debemos abocarnos a la misma tarea, mantener siempre buenas relaciones humanas y fortalecer el intercambio de opiniones para impulsar cambios en el plantel.

En esta perspectiva, ser director representa una gran responsabilidad, pues de las decisiones que se tomen depende la calidad del servicio de cada centro educativo. Para tomar buenas decisiones, el director debe tener la capacidad de animar, sugerir, dirigir, organizar, prever, planear, dividir tareas, propiciar buenas relaciones humanas y la participación social.

Resumiendo lo antes expuesto: la calidad de la educación se relaciona con un desempeño institucional apropiado, políticas de equidad y desarrollo de contenidos significativos en el currículum escolar.

1.3 MEDIDAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

La política educativa del gobierno mexicano que se impulsa desde el sexenio anterior, recupera como orientación algunos de los componentes anteriormente expuestos.

Me parece importante señalarlos porque en las políticas hay una visión integral sobre la escuela que destaca la importancia de una renovación de la gestión y, por ende, en el trabajo del director de escuela.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la educación Básica en 1992 es el documento y el pacto que inicia una serie de medidas para mejorar la educación. La estrategia se concentra en tres grandes líneas:

- a).- reforma institucional y participación social;
- b).- reforma de contenidos curriculares, de los libros, planes y programas de la escuela básica; y
- c).- la formación y actualización de maestros.

El Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, es la continuación del Acuerdo Nacional, pues recupera las líneas de política educativa, pero además precisa las acciones para propiciar una educación más equitativa.

Sobre este punto de vista destaco la reforma curricular. Desde 1992 se cambian planes, programas y libros de texto de educación primaria y secundaria. Educación Preescolar también cambia programas, considerando que la docente es la indicada para elegir y determinar qué metodología aplicará, de acuerdo a las características de sus alumnos. En primaria y secundaria se abandonan las áreas y se trabaja por asignaturas. El criterio central del cambio consiste en desarrollar un currículum que satisfaga las necesidades básicas del aprendizaje.

Delors (1996) y Torres (1993) nos puede ayudar a comprender el significado de un cambio curricular.

Si partimos de la definición de educación ha de ser del despliegue completo del hombre, ha de propiciar el desarrollo de todas sus potencialidades, no debemos olvidar que su función se basa principalmente a:

- aprender a aprender
- aprender a hacer
- aprender a vivir juntos
- aprender a ser

Estos son, según Delors, (1996) los cuatro pilares de la educación y los define de la siguiente manera:

- Aprender a aprender: es el saber científico y tecnológico
- Aprender a hacer: hace referencia a la preparación profesional
- Aprender a vivir juntos: se refiere a la convivencia social
- Aprender a ser: es el desarrollo que cada ser humano alcanza.

Delors (1996) afirma que la educación debe ser para toda la vida, esto es, el nivel básico sentará las bases para que los individuos se ocupen y preocupen por su propia capacitación y superación, adaptándose a la vida moderna. Por lo que es urgente que el proceso educativo reorganice toda su operatividad y muy en especial los contenidos y la metodología que se emplea.

Rosa María Torres (1993) focaliza el problema curricular en los enfoques educativos, pues afirma que no tienen el mismo significado para todos los involucrados en educación, por ende es el primer problema a resolver. Ella define al currículum como el conjunto de contenidos, objetivos, métodos, criterios de evaluación y además las relaciones y aprendizajes sociales, ya que el proceso

enseñanza – aprendizaje se va construyendo con lo que el profesor y alumnos ya poseen y también lo que resulta de esa interacción. Es importante tener muy claro qué y cómo enseñar y la evaluación nos van indicando el camino a seguir.

El actual currículum es reformado para hacerlo más significativo para la vida, y adecuarlo a las necesidades de una real formación de los educandos.

La reforma curricular se ha expresado en nuevos libros de texto, libros de apoyo a los maestros, libros complementarios para las escuelas, y si bien no se orientan en particular por la visión educativa de Delors, coinciden en los planteamientos generales.

Otra de las medidas de política educativa se encuentra en la formación y actualización de docentes que apunta hacia su profesionalización. La estrategia de esta orientación es Carrera Magisterial, que anteriormente comenté, y que actualmente se puede observar en el desarrollo de los Centros de Maestros como lugares de consulta del magisterio.

Pero mi interés primordial se encuentra en ubicar la importancia de la gestión escolar en la política educativa. En primer lugar con el Acuerdo Nacional se menciona la federalización del sistema educativo. Con ello se pretende hacerlo más eficiente con la responsabilidad que asumen los estados; situación que no se ha logrado pero que apunta a la eficiencia.

Aparte de la descentralización se menciona la participación social, que ya está legislada en la Ley General de Educación. Aquí la gestión de la escuela es importante porque se considera que los padres pueden apoyar a la escuela, cosa que es un reto para los maestros y el director, pues no siempre están de acuerdo.

En el Programa de Desarrollo se menciona la “ Organización y Gestión ” (SEP, 1996) de las escuelas, donde se dice que directores y maestros deben hacer diagnósticos para detectar los problemas educativos y considerar acciones para su solución. Se habla además de un Proyecto escolar como herramienta para el mejoramiento.

Este apartado es de suma importancia porque es una acción de política educativa que requiere de un director, un supervisor y una organización diferente y renovados.

Así la gestión escolar, junto con otras estrategias permitiría, desde el punto de vista de la Política Educativa, mejorar la calidad de la educación.

1.4 ALGUNOS PROBLEMAS DE CALIDAD EDUCATIVA EN PREESCOLAR

La deserción en el nivel preescolar encuentra sus causas en las formas de trabajo, como en los otros niveles, la falta de pertinencia en los contenidos; el costo elevado

del propio nivel, pues por las características del niño preescolar, se requieren un sin fin de materiales, la ausencia de obligatoriedad también es causa de deserción.

Generalmente la idea que los padres de familia tienen sobre el Jardín de Niños es que sólo asisten a jugar, por lo que es indispensable sensibilizarlos acerca de la postura de que el juego es el medio del que nos valemos las educadoras para que el niño experimente, reflexione y se desarrolle.

El programa actual hace hincapié en el rescate de los valores, el cuidado del medio natural, el beneficio que reporta el trabajo común, buscar la reflexión en el niño y despertar su interés por la investigación, siendo el papel de la educadora el de guía; el niño ha de ser creador de su propio aprendizaje (teoría Constructivista).

Otro aspecto fundamental es la presencia de los padres en las instituciones, la cual ha de darse con objetivos muy precisos en pro de los niños, ya que la relación escuela – familia y el trabajo en común darán mejores resultados, formando seres diferentes y por consiguiente mejorar nuestra calidad de vida.

Sería indispensable brindar al director los elementos necesarios a fin de que se convierta en un verdadero asesor de la práctica docente y no desviar su atención en la elaboración de tantos documentos; se realizan acciones dentro de las escuelas en las cuales el director es quien da las respuestas y tiene la libertad de actuación, pero sería formidable que todo lo que se tiene y se ha logrado se mantenga y mejore.

13

CAPÍTULO 2

LA GESTIÓN ESCOLAR

Las instituciones educativas tienen como tarea principal impartir una educación que brinde a los educandos los elementos necesarios para enfrentarse a la vida, dando las mismas oportunidades a todos. Así estas acciones se definen con los términos calidad y equidad.

Actualmente se pretende dar fuerza a los centros educativos, considerando como punto de partida la organización. Cabe reiterar que la persona encargada de esta acción, es el director, pues él administra todos los recursos humanos y materiales con los que cuenta.

En este apartado hablaré primero, de las características que debe reunir una buena organización escolar y segundo, del papel que desempeña el director en cuanto a: la conducción de grupos, la asesoría técnico – pedagógica, la planeación y como promotor de proyectos educativos.

El concepto de gestión escolar hace referencia a la organización y la administración que el director realiza dentro de una escuela, y por medio de ella se está impulsando el fortalecimiento de la misma, pues cada escuela tiene necesidades diferentes y no podemos hablar de lineamientos ya establecidos y fijos. Cabe señalar que la principal función del director es el rol que desempeña en el aspecto pedagógico, partiendo siempre de la

planeación de acciones, llevando el seguimiento y haciendo las adecuaciones necesarias conforme a las necesidades presentadas.

2.1 LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.

A partir del resultado de investigaciones educativas, se ha llegado a la conclusión de que las escuelas no pueden desarrollar su función partiendo de los mismos parámetros, no se les puede ver como homogéneas, pues cada una de ellas está inmersa en una comunidad con características específicas, problemas particulares y en consecuencia las escuelas tendrían que desarrollar acciones para resolver sus dificultades sin esperar iniciativas desde la cúpula del sistema educativo. En esta medida el sector educativo se ha dado a la tarea de fortalecer los centros escolares, esto es, brindando elementos a los directores para que sean ellos quienes den solución a los conflictos, organizar planes y poner en marcha sus propias estrategias, dando como resultado un trabajo que puede reflejarse en el aula y que eleve la calidad educativa.

En esta óptica, la gestión escolar resulta ser el medio que permite al director organizar y conducir el camino de la escuela y además tomar decisiones que le permitan brindar un servicio cada vez mejor.

154311

Conviene, en primer lugar considerar a la escuela como una organización y sus características para buscar una estructura y una dinámica que la renueve. Frente a las organizaciones burocratizadas y cerradas en sí mismas, se plantea desde algunas perspectivas, una caracterización de la organización escolar que permitiría avanzar en el mejoramiento de la educación.

En este sentido, Aguerro (1996) habla de la necesidad de la escuela como una organización inteligente, para lo que ha de cumplir con 5 disciplinas, que son:

- Pensamiento sistémico: consiste en analizar la realidad de manera objetiva,
- Modelos mentales: son las estructuras con que contamos a partir de las cuales damos sentido a los acontecimientos,
- Construcción de una visión compartida: es la organización compartida de metas, las comisiones y los valores que se da entre los integrantes del equipo de trabajo,
- Aprendizaje en equipo: se toman acuerdos de equipo de trabajo y se establecen los acuerdos siempre considerando el trabajo colegiado.

Estas disciplinas las tendrían que desarrollar tanto los directores como el personal de la escuela, para encontrar respuestas en cada uno de los ámbitos, desde la dirección como conductor de la escuela y desde el aula, como responsables de la impartición de la educación e integrante de un equipo.

Como disciplina implicaría el desarrollo de disposiciones en beneficio de la escuela.

Para que la organización inteligente rinda buenos resultados, debe formar equipos bien integrados, que actúen bajo los mismos intereses y sean autónomos; además han de intercambiar experiencias, tomando decisiones de equipo para lo que es necesario contar con un tiempo determinado que permita llevar a cabo estas acciones.

Esto quiere decir que incluso la normatividad debe permitir flexibilidad institucional para crear tiempos y espacios en beneficio de los colectivos. Por ejemplo, no se puede hablar un trabajo colegiado si institucionalmente sólo se otorgan dos horas, una vez al mes, para la discusión técnico – pedagógica. La institución tendría que ofrecer mayor tiempo institucional.

No debemos olvidar que el equipo docente actuará de manera integrada, dejando a un lado el trabajo individual, para fortalecer el grupo de docentes, dando fuerza a la institución, no perdiendo de vista el fin común, además, en todo momento, se dará atención a las necesidades educativas que se presenten.

Por último, para Aguerrondo (1992) una organización inteligente es aquella que nos permite aprender de los errores.

El equipo de trabajo tendría que detectar sus fallas para considerar soluciones que permitan una mejoría constante de la escuela.

2.2. CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR

Para Aguerrondo (1992) la gestión escolar, que recae en el director, como conductor de la escuela, será flexible, siempre a la expectativa de las fallas y capaz de darle orientación, de implementar y / o modificar las estrategias, adecuándose a los problemas que se susciten; resulta indispensable que los fines de la institución se mantengan siempre presentes y muy claros.

En síntesis, la gestión escolar debe estar encaminada al cumplimiento del objetivo principal, elevar la calidad educativa, y tenerlo presente en todo momento: jerarquizar las situaciones que se presenten, conforme al grado de importancia; poner en marcha las acciones y darle el seguimiento correspondiente, siempre en miras de mejorar.

Por lo tanto, las instituciones educativas estarán en constante transformación, siempre logrando sus metas y fijándose otras nuevas, es necesario y urgente romper con la rutina, terminar con la pasividad, debemos ser innovadores y creativos, y más aún, respetar el tiempo asignado para el trabajo con el grupo, evitando pérdidas de tiempo innecesarias y suspensión de labores; el docente debe rescatar todas las oportunidades que le permitan a sus alumnos adquirir experiencias significativas, manteniendo un clima agradable, buscando los caminos que le permitan enriquecer el proceso enseñanza – aprendizaje y permanecer en constante actualización.

Para sintetizar este proceso, podemos hablar de que una gestión se constituye con los siguientes componentes:

SABER HACER: el docente y el director deben tener muy claros los propósitos, cuál es el perfil que desea obtengan sus alumnos al concluir el ciclo escolar, cuál es la metodología que más beneficios podrían reportarle, así como las estrategias adecuadas para poner en práctica y sean congruentes con los fines.

QUERER HACER: es importante que el docente este consciente del papel que desempeña como guía del grupo y desarrolle su práctica de manera objetiva, él es el encargado de darle sentido al proceso enseñanza – aprendizaje, definiendo cuál será el perfil del alumno egresado; resulta indispensable que el profesor se ocupe de superarse y actualizarse profesionalmente, en la medida que demuestre interés por el cambio, en esa misma medida éste se dará. La voluntad del maestro y director es un ingrediente de suma importancia.

PODER HACER: podemos decir que en este apartado la asesoría técnico – pedagógica por parte del director y supervisor, son indispensables, así como también el intercambio de experiencias, pues son los recursos que le dan al profesor los elementos necesarios para poder encauzar su práctica docente y mejorarla. Los momentos propicios para estas acciones son las visitas al aula y las juntas de Consejo Técnico Consultivo. El poder hacer consiste en la capacidad de realizar los proyectos que se estiman convenientes para la escuela.

2.3 LA CONDUCCIÓN DE GRUPOS.

En este apartado hablaré de las funciones que competen al director. Como mencioné antes a él le corresponde la organización institucional, tarea para la cual ha de reunir ciertas características y poder desempeñar su función con éxito.

El manejo de grupos es la primera de estas funciones y se convierte en una tarea cotidiana, pues se establecen acuerdos a nivel equipo y se nombran responsables, esto es lo que llamamos comisiones; el personal no debe perder de vista que se actúa para el buen funcionamiento del centro educativo; delegar tareas no es nada fácil y se realiza a criterio. En primera instancia se analizan situaciones y se jerarquizan; planear estrategias de solución a nivel equipo representa una alternativa que da buenos resultados, entre varias de ellas se elige la más adecuada y se pone en marcha; en muchas ocasiones el director recurre a la sensibilización y a veces llega a la negociación con el personal. Es importante calendarizar las acciones, es decir marcar tiempos y por supuesto llevar el seguimiento para que, en caso necesario se modifiquen las estrategias implementadas.

Para esta función el director debe estar comprometido al igual que el resto del equipo de docentes para que los resultados sean óptimos, es importante la honestidad de los actores; la comunicación juega un papel clave para el desarrollo de esta acción, así como el ambiente que se genera.

Frigerio (1992) menciona 7 pasos para lograr la negociación, con lo que se puede sintetizar lo anterior:

- Preparar para la negociación: Marcar objetivos para fijar el camino de la acción, manejar tiempos y la información necesaria, es importante considerar de qué manera se transmitirá la información, a quién y cuándo.
- Evitar respuestas simétricas: Esto es, si el equipo de trabajo responde conflictivamente, la respuesta del directivo no puede ser similar.

El conductor debe manejar el lenguaje adecuado y no desviar la información, ya que deberá ser acorde con las necesidades presentadas.

- Efectuar una evaluación: aún en el momento de la negociación se realiza el seguimiento de actitudes para evitar el paso a lo que entorpezca la acción.
- Guiar alternativas creativas: las alternativas de solución serán llamativas, dando respuesta a lo necesario, evitando la frustración.
- Separar el proceso decisorio: es importante establecer los propósitos entre el equipo, se nombrará a un coordinador y todos los integrantes exponen sus ideas.
- Evaluación: se llevará el seguimiento de acciones y su registro, evaluando y decidiendo la mejor opción, si es necesario se implementan otras nuevas y se eliminan las innecesarias, siempre considerando el fin a alcanzar.

- Conocer las ventajas de la negociación individual o grupal. El director decide cuál es la más conveniente, según sea el caso, para negociar con su personal.

2.4 LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

Actualmente se impulsa la asesoría técnico – pedagógica como una función que compete al director hacia el personal docente, siendo la principal, con el propósito de elevar la calidad de la educación. Por lo tanto, resulta fundamental la actualización y asesoramiento al director para brindarle los elementos necesarios y cuente con la capacidad de orientar el proceso enseñanza – aprendizaje.

El director ha de conocer las características de la población infantil que acude a la escuela, para detectar las necesidades educativas del alumnado y realizar un diagnóstico real; es importante que el director este presente y observe el trabajo de los docentes del equipo, pero además esto le dará la pauta para la asesoría, también estará pendiente de las técnicas de evaluación y la planeación que realiza el profesor a fin de brindar el apoyo necesario. En equipo se establecen los acuerdos, es indispensable marcar tiempos. La evaluación permanente resulta fundamental, pues nos permite analizar los resultados obtenidos y modificar las estrategias cuando así se requiera. Cabe señalar que el intercambio de experiencias enriquece y proporciona elementos valiosos a todo el personal. El registro del seguimiento deberá tener secuencia que permita valorar los logros.

La función principal de la escuela, en este aspecto es el rescate de los valores y la pertinencia de los contenidos para que en combinación con la sociedad caminen hacia un fin común: que el alumno se interese por el conocimiento científico, busque la superación profesional, cuente con los elementos necesarios para la convivencia social y desarrolle sus capacidades como ser humano. El director juega un papel muy importante, su rol es supervisar que los contenidos que se impartan vayan acordes con estos principios y, en caso necesario dar las orientaciones convenientes.

La disposición al cambio por parte del personal es un factor primordial para que éste se dé, y el director es el que impulsa a los integrantes a desarrollar nuevas acciones; los propósitos deben ser muy claros y establecerse por todo el equipo, la organización del trabajo colegiado da la pauta a la innovación.

2.5 LA DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Si analizamos una escuela desde el punto de vista administrativo, podemos hablar de burocratización. El hecho de elaborar documentos y llenar formatos ocupa gran parte del tiempo del director, quien siempre está a la búsqueda de nuevas estrategias que le permitan dar sentido a la organización escolar. El objetivo de la administración es otro, mejorar el funcionamiento de la escuela, pero en los hechos se dan muchas prácticas burocráticas.

Ante ello, el director ha de prever los recursos tanto humanos como materiales con que cuenta el plantel, jerarquizar sus necesidades y calendarizar las fechas de las acciones, estableciendo prioridades. También se tendrá presente las instancias que den apoyo a las instituciones, esto es, se solicitarán los materiales y el mantenimiento necesarios considerando las vías con que se cuenta (estado, Asociación de Padres de Familia, Delegación, etc.) y hará la gestión pertinente, con lo que se amplía la posibilidad de alternativas; esta función, desde este punto de vista, es muy válido y una alternativa que permite la solución de problemáticas.

Cabe señalar que los trámites administrativos son necesarios para la escuela, no pueden eliminarse, pero se les puede orientar de otra manera, para que no impliquen la burocratización de la escuela.

En este aspecto se considera también el cumplimiento de la normatividad, a lo que el director estará pendiente; así le corresponde la autorización de planes de trabajo, aplicando el programa vigente, el manejo de lista de asistencia con datos reales, la elaboración de observaciones, la elaboración del Proyecto Anual de trabajo, considerando los lineamientos establecidos y el cumplimiento de las comisiones, es decir, es el encargado de supervisar que el trabajo que compete a docentes, se realice conforme a la norma, teniendo presente la legislación actual y los programas educativos.

Para justificar esta función directiva podemos decir que es la manera de exteriorizar nuestro trabajo, por medio de ella se da la evaluación a las acciones

implementadas y es el medio a través del cual se da la información de nuestra labor, ya sea a nuestras autoridades o bien a otras instancias.

La función administrativa reúne dos características: eficacia y eficiencia. La eficacia es la manera en que se consideran los lineamientos para la organización, qué tenemos que hacer sin perder de vista los objetivos a alcanzar, la eficiencia es la manera en que haremos las cosas siempre en miras de obtener mejores resultados y considerando los recursos que tenemos.

2.6 LA PLANEACIÓN DESDE LA DIRECCIÓN

La organización escolar, al igual que todo lo que nos proponemos realizar, requiere de una planeación, pero en este caso, ha de reunir una serie de características que permitan al director desempeñar su función, con eficiencia, eficacia y teniendo como meta elevar la calidad de la educación, dando las mismas oportunidades a todos los habitantes de la comunidad. Así, la organización escolar será objetiva, es una necesidad institucional, ya que si tenemos bien claro a dónde queremos llegar y qué pretendemos lograr, podemos hablar de instituciones fuertes y autónomas. El primer paso para romper con la rutina y promover cambios dentro de los planteles educativos es la labor del director, pues es el encargado de organizar los recursos existentes.

Para transformar las instituciones resulta indispensable que esté bien organizada, pero de manera eficaz y que cuente con la persona idónea para promover el cambio para poder

brindar a los alumnos experiencias significativas que sean aplicables a la vida cotidiana; la buena organización se ve reflejada en los resultados del proceso enseñanza – aprendizaje.

Actualmente podemos decir que dentro de una escuela se cuenta con dos instrumentos para la planeación de una escuela, una es el plan anual el cual marca objetivos a alcanzar y conforme a los programas vigentes, se lleva a cabo por medio de lineamientos ya establecidos y de esta misma manera se evalúa (planeación institucional); la otra es la planeación por medio del proyecto escolar, esta surge de las necesidades de una institución, y se busca la solución a las problemáticas encontradas, es flexible y se diseña en la propia escuela, este es el caso de proyecto escolar.

En la planeación de las acciones se contemplan:

- objetivos: qué se pretende lograr
- diagnóstico: tener conocimiento de los problemas existentes
- ejecución: poner en marcha las acciones planeadas
- evaluación: dar seguimiento a las acciones, analizando los resultados obtenidos.

Aguerrondo (1995) menciona tres tareas que permiten una buena planeación institucional:

- Formulación de objetivos institucionales: es la base de la organización, se formulan los objetivos a alcanzar, siendo el aspecto técnico – pedagógico el primordial, debido a que es la tarea fundamental de una escuela y los resultados obtenidos serán proyectados a la comunidad.

- Generar información oportuna y relevante para los diferentes niveles de decisión: es importante tener amplio conocimiento del caso a resolver para poder tomar la solución adecuada, ir analizando los resultados y encauzando las decisiones, nunca perder de vista los objetivos planteados; los juicios de valor serán cuantitativos y cualitativos, esto es, manejar números, estadísticas pero además las estrategias de solución se valoran y se eligen las más adecuadas.
- La construcción de la viabilidad: las decisiones tomadas serán reales, deben tener dos o más alternativas, pues así se podrá elegir el camino más adecuado, pues de esta manera se podrá crear un impacto, es decir, dará como resultado un cambio. La decisión que se tome será elegida con profesionalismo y responsabilidad.

Cabe señalar que las funciones y acciones de la escuela deben repercutir en la sociedad, la escuela dará respuesta a las demandas de la comunidad, desde este punto de vista toma sentido que la organización escolar considere transmisión y el rescate de los valores, la identidad nacional, fomentar la democracia y solidaridad y otorgar al educando los elementos necesarios que le permitan adaptarse a ella y buscar alternativas de cambio, que el ser humano tenga la capacidad de aplicar los conocimientos a su vida diaria y éstos sean acordes a los avances tecnológicos, dándole la oportunidad de experimentar nuevas formas de vida.

2.7 EL IMPULSO A LOS PROYECTOS EDUCATIVOS

Las propuestas de gestión escolar están cobrando mucha importancia en nuestro país, particularmente la construcción del llamado " Proyecto Escolar ", que como anteriormente se indicó se menciona en el Programa de Desarrollo Educativo 1995- 2000.

Hay experiencias de Proyecto escolar en Guanajuato, Baja California (1997), Quintana Roo, San Luis Potosí, Colima y Baja California Sur (1996).

En diferentes espacios académicos se reivindica el papel del proyecto escolar, por ejemplo en la línea de Gestión Escolar de la Licenciatura Plan 94 de la U.P.N.

En el proyecto escolar se ponen en juego muchos de los aspectos anteriormente señalados y que competen a la conducción directiva de la escuela, como el trabajo colegiado y la necesidad de una planeación más cercana a los intereses de la escuela.

Enseguida caracterizo algunos de sus componentes.

Como resultado de la problemática que enfrenta la educación, se han impulsado diferentes proyectos que fortalezcan los establecimientos escolares y propicie la promoción de éstos ante la sociedad. Estos proyectos educativos en general, se han manejado como

propuestas de innovación, obteniéndose resultados favorables tanto para la escuela como para la misma comunidad educativa, es decir, a alumnos, docentes y padres de familia.

Para aclarar el punto tomaré como ejemplo el proyecto de Baja California. Se basa en tres principios: libertad, democracia y calidad como los medios para inculcar los valores universales.

El primer paso en la construcción de un proyecto es la elaboración del diagnóstico en el cual se narra la problemática existente; es importante promover la participación crítica y reflexiva de todos los participantes.

La planeación, segundo paso, es en donde se definen las relaciones de la escuela y la comunidad, sobre qué parámetros se basará la participación de cada una de ellas, así como el uso de los diferentes espacios de trabajo.

En tercer lugar, se establecen los compromisos entre los padres de familia y los docentes, ambos caminando para lograr el objetivo institucional.

El trabajo colegiado es el medio que permitirá mejorar la calidad educativa de la escuela; la planeación será objetiva y clara.

Las Juntas de Consejo Técnico Consultivo son el espacio para intercambiar experiencias y analizar los documentos que permitan mejorar el trabajo en las aulas, son tiempos que el director emplea para la asesoría del personal.

La participación social es un aspecto muy importante para dar continuidad a la labor educativa, así los padres se comprometen con la escuela y la labor es conjunta.

Es importante abordar los problemas de enseñanza – aprendizaje que se vayan presentando, buscando la mejor alternativa para la solución.

Dentro de los planteles de educación preescolar se realiza el proyecto anual de trabajo, con la participación de todo el personal docente, en el cual se analizan las características de la población infantil (diagnóstico), se jerarquizan los propósitos educativos y se planean las estrategias, atendiendo las necesidades educativas. Ya elaborado se da a conocer al Organismo de participación Social, quienes formulan sus compromisos para el logro de los propósitos, este es el primer ciclo escolar que se integra este grupo. El niño es el principal actor y todas las acciones van encaminadas a favorecer su desarrollo.

Después de haber analizado las funciones que competen al director, es importante hacer resaltar que en primera instancia una buena organización permite elevar la calidad de la educación, que se tienen muy claros los objetivos a alcanzar, el niño será el centro de la labor educativa. El director es el encargado de promover el cambio y romper con la rutina; el aspecto principal del director es el técnico – pedagógico, por lo tanto será el que ocupe la mayor parte de su tiempo. Las juntas de Consejo Técnico Consultivo tendrían que ser aprovechables para brindar asesoría en este aspecto al personal docente. Sin embargo, faltan elementos que nos permitan desarrollar estas juntas con éxito.

A continuación, en la siguiente sección presentaré una serie de reflexiones sobre los obstáculos que limitan una buena gestión escolar.

CAPÍTULO 3

LOS PROBLEMAS DE LA GESTIÓN EN LA COTIDIANIDAD DE LA ESCUELA PREESCOLAR

La preocupación de las autoridades educativas por fortalecer las escuelas se ve reflejada desde el programa de Modernización Educativa (1989), en el cual al director se le adjudica la organización de su carpeta de trabajo y se le proporcionan los elementos necesarios a través de cursos de actualización y capacitación, también se le da cierta libertad para la toma de algunas decisiones.

A partir de ese momento y hasta la fecha nos envían a los planteles un buen número de documentos para apoyar el trabajo en el aula. Se invita a los profesores a participar en cursos de actualización y a ingresar a Carrera Magisterial, todo con miras a elevar la calidad de la educación; ahora bien, en primera instancia se pretende dar las mismas oportunidades a todos, sin embargo en la realidad surgen una serie de situaciones que no permitan que esto se cumpla y los lineamientos no dan respuesta a tantas dudas, es decir, no son claros.

Resulta notorio el interés por parte de las autoridades por re – valorar el papel del maestro y más aún se reconoce la directora como el motor para impulsar el centro educativo; las funciones que ella desempeña sufren algunos ajustes, rescatando de manera incondicional la tarea técnico – pedagógica.

Es también a partir de esta fecha cuando se permite la entrada de padres de familia a las escuelas, tratando de rescatar la función social de los planteles educativos.

A continuación presento algunas experiencias vividas y además estrategias que se han puesto en marcha y los resultados obtenidos en el quehacer de la gestión escolar.

3.1 LA CONDUCCIÓN DEL PLANTEL

El trabajo del director en cuanto a la conducción del plantel se ve reflejado en todo momento; es el encargado de tomar decisiones, de distribuir tareas, nombrar responsables y promover las buenas relaciones humanas, entre otras cosas.

En este aspecto es importante resaltar la negociación que se da entre el director y el personal que coordina, el estilo de este trato se puede decir que es cooperativo, pues ambas partes obtienen un beneficio; es necesario centrar los intereses antes de iniciar cualquier acción, con lo que se permite encaminar las actividades al logro de los objetivos.

Es necesario que el director tenga presentes las características del personal a su cargo para que en determinado momento se obtengan mejores resultados, al designar responsables. La mayoría de las comisiones se distribuyen de manera equitativa y se calendarizan. En este nivel educativo se manejan varios programas colaterales que apoyan el trabajo del Jardín de Niños y una buena estrategia para ponerlos en marcha es delegar responsabilidades, cada docente es la encargada de un programa de apoyo, quien planea

acciones relativas al mismo, involucrando a la comunidad escolar. Cabe señalar que es la carga administrativa de estos programas lo que complica su realización, pues de todos se requiere llevar el seguimiento. Con el propósito de llevar un mejor manejo y control de los mismos, se diseñó en la zona, un formato que permite el rápido registro de las acciones, así como la calendarización de las fechas y la participación de los responsables. Otra alternativa es la planeación de todas las acciones a principio de año, así cada mes se consulta el acuerdo tomado y podrá ser más fácil llevarlo a cabo.

El manejo de tiempos propicia el buen manejo de acciones, mientras que el seguimiento de éstas nos permite adecuar, modificar o cambiar las estrategias y los recursos previstos.

Una de las funciones principales del directivo es la delegación de tareas, para ello es importante que todo el personal precise el objetivo a lograr a fin de unificar las estrategias y la planeación de los recursos. Las comisiones se van rotando durante el ciclo escolar y además se planean las acciones del período. El instrumento que ayuda a desempeñar esta función es el proyecto Anual de Trabajo, en el se jerarquizan los propósitos a favorecer, considerando las características de la población infantil; se planean actividades de equipo encaminadas al logro de los propósitos, todo el personal docente une esfuerzos para que éstos se alcancen. Por medio de las actividades colectivas, cada docente elige o bien se le asigna determinada comisión para que por medio del trabajo de equipo se obtengan mejores resultados. Se involucra a Padres de Familia para dar continuidad a nuestra labor, se establecen compromisos sin perder de vista el perfil del niño egresado. Marcar fechas de realización también se considera en la delegación de tareas ya que es importante la evaluación permanente para el re – planteamiento de estrategias.

3.2 LA FUNCIÓN PEDAGÓGICA DE LA DIRECCIÓN

La función pedagógica de la dirección, es una tarea que ha tenido un gran impulso últimamente.

Hace algunos años contábamos con consultoras técnicas que eran educadoras capacitadas que asesoraban al personal directivo y docente, pero se observó que la directora perdía terreno como líder y autoridad, pues todas las dudas que surgían por parte de las docentes, recurrían a la capacitadora, dejando a un lado los acuerdos tomados al interior del equipo.

Ante esta situación y con el propósito de dar al directivo su papel de líder y asesor, desaparece el departamento de capacitación y los directores nos convertimos en guías de los docentes, mientras que el supervisor es el encargado de orientar al equipo directivo.

Esta función no resulta nada fácil, ya que por un lado la supervisora solicita a la directora, en este caso a mí, haga anotaciones en los cuadernos de planes a fin de mejorar la planeación de actividades y recursos, pero a las educadoras esta acción les parece una agresión hacia su persona lo cual ocasiona conflictos laborales muy severos. Por lo tanto me he visto en la necesidad de buscar otras estrategias para asesorar al personal en esta tarea, una de ellas es hacer sugerencias pertinentes en la hoja donde se registra la visita al

aula, que es un soporte de mi trabajo y me permite tener comunicación registrada con las educadoras.

Dos momentos fundamentales para asesorar al personal lo constituyen: las visitas al aula y las juntas de Consejo Técnico Consultivo.

En el sector Tláhuac II la visita al aula se realiza durante toda una jornada de trabajo con el grupo, desde el saludo hasta la despedida, además se revisa la planeación, lista de asistencia, es decir documentación en general y se establece la congruencia entre lo planeado y la práctica. Esta acción me brinda la posibilidad de dar sugerencias cuando es necesario, ya que al llevar la secuencia de actividades y permanecer un día de trabajo con el grupo, puedo percatarme de los logros y avances alcanzados; se percibe la congruencia entre planeación y práctica, las estrategias y su manejo, como se encauza el proceso enseñanza – aprendizaje, si la opción metodológica es la adecuada y cómo se aplica la teoría Constructivista que es el sustento de nuestro programa.

Los resultados han sido diversos, incluso han ocasionado molestia y descontento entre el personal, pues no están acostumbradas a que las supervisiones duren toda una jornada de trabajo y se considera una falta de respeto y confianza hacia su trabajo; ante esta situación ha sido necesario sensibilizar al personal docente, a fin de considerar las sugerencias para la organización de su labor y que se tomen como parte de la actualización profesional. La actitud de las docentes, en este momento ha cambiado, se muestran accesibles a abiertas a ideas innovadoras, sin embargo hacen notar su inconformidad por esta acción y otras nuevas que se han ido presentando.

Los adelantos en cuanto al trabajo en el aula han sido notorios y gratificantes, ya que en la medida que se consideren las indicaciones como sugerencias y se lleve a cabo el cambio, en esa misma medida podemos hablar de nuestra participación en mejorar la calidad educativa. Pues la resistencia al cambio es el principal obstáculo que el director encuentra en su equipo de docentes para entorpecer la labor educativa.

En las juntas de Consejo Técnico Consultivo, las cuales se realizan cada mes, se buscan espacios para asesorar al personal docente, esta actividad abarca la segunda parte de estas reuniones, pues en primer lugar se analizan los logros obtenidos durante el mes, se registran las acciones que faltan, se establecen los compromisos y se nombran responsables. La manera en que se elige esta segunda parte de Consejo Técnico se da por iniciativa del director, ya que no existe ningún documento donde registrarlo. En este espacio se propicia el intercambio de experiencias y de estrategias, para mejorar el servicio.

Actualmente se ponen en marcha algunas acciones sugeridas por la supervisora de zona, cabe señalar que ocasionaron molestia entre el personal, sin embargo a través del tiempo se ha observado su utilidad encaminadas a disminuir el ausentismo; la organización del concurso de asistencia, la planeación con el uso de tarjetas intercambiables graficadas tanto por niños como por educadora, restando trabajo a la docente, se ha dado el intercambio de nuevas técnicas y de narración de cuentos que proporciona a la educadora una amplia gama de elementos que enriquecen su labor docente.

Las sugerencias se dan al personal docente de manera individual al realizar las visitas al aula, de manera colectiva en juntas administrativas que se organizan cada semana y reforzamos e intercambiamos experiencias en las juntas de Consejo Técnico Consultivo.

3.3 LA CARGA ADMINISTRATIVA

El aspecto administrativo de una escuela es el medio de proporcionar los resultados de manera cuantitativa, en aspectos tales como la estadística, número de grupos, número de profesores, aulas, recursos disponibles (financieros y materiales), etc., con lo que se permite llevar un control y saber con qué se cuenta en cada escuela, permitiendo el enlace de todos los elementos y dar paso a la buena organización, además es una forma de exteriorizar nuestro trabajo en cuanto a la atención a la demanda, el manejo y resultados de los programas colaterales, así como el número de participantes, la distribución de los ingresos, el reporte de las incidencias del personal, el manejo de los desayunos escolares, entre otras cosas.

En los Jardines de Niños las directoras contamos con la Carpeta Única de Información que contiene la documentación que en teoría debemos elaborar, sin embargo en la práctica recibimos diversos formatos en donde es necesario registrar la información que nos solicitan. Así la carga administrativa continúa ocupando gran parte del tiempo de la directora. A esto puedo agregar que por parte de la supervisión se requiere por escrito y elaborado a máquina, por lo tanto el trabajo aumenta.

El director ha de ser organizado para poder resolver esta situación con eficacia. El registro de las acciones y el seguimiento de las mismas son parte fundamental de esta tarea, en todo momento se realiza una evaluación, de tal manera que es indispensable contar con los registros necesarios y poder cumplir con puntualidad.

Para este fin en la zona escolar donde trabajo, se organizó una carpeta para el uso del directivo, con una serie de formatos que permiten organizar los datos que se manejan con regularidad. Esta carpeta está formada por: bitácora del directivo, en la cual se anotan las actividades que realiza la directora; registro de juntas administrativas, se realizan cada semana con el personal docente en donde se organizan las actividades a desarrollar por todo el equipo; juntas con trabajadores manuales, se registran los acuerdos que se toman con ellos; juntas con Padres de Familia, anotando la información que se les da, firmando acuerdos; programas colaterales, se anotan las acciones de cada uno de ellos, este registro es mensual así como el número de participantes; y el control de oficios conforme éstos se elaboran. Cabe señalar que esta carpeta ha sido de gran utilidad no sólo para mí, sino para todo el personal ya que se tiene acceso a la información de manera inmediata; aunque esta fue una acción dada como sugerencia ha sido motivo de supervisión. Por otra parte, vía jefatura de sector, también se reciben constantemente formatos que ahí se elaboran y que nos proporcionan para recabar datos.

La premura de tiempo para la entrega de documentación en muchas ocasiones distorsiona nuestra organización, pues se tienen contempladas acciones a desarrollar que se modifican por las indicaciones de última hora, ocasionando angustia que en algunos casos

repercute en el trabajo en el aula, esto se da cuando se nos solicitan datos que sólo las educadoras manejan.

La dirección tiene como tarea informar sobre la realización del trabajo diario. Convendría considerar que el excesivo papeleo para informar, tiende a limitar el desempeño pedagógico del director. No basta con apelar a la iniciativa de las Directoras para mejorar, es conveniente también que la supervisión simplifique sus demandas, así como la autoridad superior. Sólo así podríamos hablar de una posible mejoría de la gestión de las escuelas.

3.4 LA RELACIÓN CON PADRES DE FAMILIA

Dentro del Jardín de Niños se programan una serie de actividades en las que se requiere la participación de padres de familia. En el plan semanal de cada educadora se considera alguna acción con ellos, a fin de favorecer el logro de los propósitos.

En el Proyecto Anual de Trabajo del Jardín de Niños también hay un apartado en el que se planean actividades en las que participarán para el mismo fin. Esto se debe a las características del niño preescolar y la función social del jardín de niños.

En la junta inicial de cada ciclo escolar con Padres de Familia, se da a conocer el contenido del proyecto y los propósitos educativos que se favorecerán a lo largo del ciclo

escolar, involucrándolos así en el proceso educativo. Durante el año lectivo se lleva el seguimiento del mismo y los padres participan en esta evaluación a medio y fin de curso.

Al permitir la entrada de padres de familia al plantel y mantener una estrecha relación con ellos nos permite conocer las causas del comportamiento de sus hijos, además los centros educativos de este nivel siempre se han caracterizado por su función social, por lo que podemos hablar del rescate de esta dimensión.

Aunque han sido pocas las acciones en que los padres desean intervenir en la planeación del docente y la organización del trabajo en general, ha sido necesario delimitar su papel dentro de este ámbito, pues se les dice que se aceptan sugerencias y son consideradas, pero no es su función supervisar o calificar el desarrollo del proceso educativo.

A partir de este año el centro de Atención Psico pedagógica de educación Preescolar (C.A.P.E.P.) se integra a los Jardines de Niños, siendo asignada una terapeuta responsable de cada plantel, ella junto con la educadora detecta a los niños con características especiales y organiza diversas actividades con niños y padres a fin de brindar elementos necesarios para que esos niños subsanen sus carencias y necesidades especiales; los padres asisten a talleres para que puedan apoyar a sus hijos en casa y darles seguimiento. Regularmente se invita a los papás a diferentes actividades como son: Honores a la bandera, representaciones, proyección de videos, pláticas con diferentes temas, actividades de algunos programas colaterales y demostraciones entre otras. En su mayoría asisten siendo muy pocos los que se apartan de estas actividades.

La Subsecretaría en los últimos meses ha donado videos y audio cassettes a los planteles que promueven la labor educativa y nos da la oportunidad de difundir nuestro trabajo a la comunidad, con esto se apoya la participación social de la escuela, que es otro aspecto que menciona el programa de Desarrollo Educativo 1995-2000.

Es importante mantener una comunicación constante con los padres de familia, siempre y cuando marquen los límites necesarios y ellos se dediquen a lo que les compete y apoyen el logro de los propósitos.

* La formación de grupos de I.N.E.A. para alfabetizar y terminar los niveles de primaria y secundaria, dentro del Jardín de Niños, también es una de las tareas que impulsa el directivo a través de la Asociación de Padres de Familia, para ello es necesario asignarles un espacio, dedicar tiempo para atender sus demandas y en varias ocasiones sensibilizar a los padres para que no falten. Como todas las acciones requiere de seguimiento y evaluación de resultados.

* En cuanto al manejo de fondos económicos por parte de Asociación de Padres de Familia, el director es asesor del uso de ingresos; supervisa y coordina las acciones de la Mesa Directiva y hace solicitudes de materiales y mantenimiento de la escuela.

Aunque se da el apoyo a esta organización es difícil desempeñar esta función cuando nos encontramos con personas que no coinciden con nuestras expectativas, en ocasiones ellos desean comprar juguetes y dulces a los niños en eventos especiales, en sustitución de materiales; cabe señalar que aún con reglamento y estatutos los integrantes de esta

asociación se ausentan cuando las necesidades personales así lo requieren, dejando el trabajo del plantel a la deriva. El manejo de la institución con la intervención de padres de familia, en ocasiones obstaculiza nuestra función como docentes, pues se toman atribuciones que no son de su competencia. En este aspecto es fundamental la asesoría, es decir guiar a los padres de familia sobre el manejo de los recursos y la sensibilización acerca de lo que es nuestra labor educativa y la función del jardín de niños, para que partiendo de nuestro plan anual, caminemos hacia el mismo fin.

Con el fin de evitar situaciones de este tipo ha sido asignado un espacio para el trabajo con Mesa Directiva, calendarizado las juntas con ellos programando acciones.

En diferentes comentarios que anteriormente he presentado destaco la importancia de la participación de los padres de familia en las tareas de la escuela. Al respecto en el nivel de educación primaria parecen encontrarse obstáculos de participación. Existen diferentes motivos que sería necesario estudiar, en el caso de preescolar la situación es diferente. Lo atribuyo a las características de nuestros destinatarios del servicio, pues son niños y niñas que inician su escolarización en su más tierna edad. Esta característica del educando le exige a la educadora como tarea prioritaria realizar un esfuerzo común de atención a los niños. Incluso actualmente la participación de padres es un lineamiento de política educativa obligatorio desde la Subsecretaría de Servicios Educativos en el D.F.

Es así como la vinculación con la comunidad es un asunto básico, que al parecer se pierde en otros niveles. Existen dificultades como ya lo indiqué, pero también múltiples avances en este aspecto de la gestión escolar.

3.5 *LOS LÍMITES Y POSIBILIDADES EN LA CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS.*

Un proyecto escolar surge de las necesidades educativas detectadas en una escuela. La misma escuela ha de proponer alternativas de solución. Se fundamenta en la política educativa que rige durante su desarrollo; se identifican posibles factores y se establecen los objetivos que serán los que guíen el proyecto escolar, es importante jerarquizar las necesidades que serán atendidas.

En nuestro país se han puesto en marcha en diferentes estados, cada uno considerando sus necesidades y posibilidades. Las partes que lo integran, son de manera general:

- **Diagnóstico:** se plasma la problemática existente, es la descripción actual de la realidad, es decir con qué contamos para desarrollar nuestro proyecto. Se localizan los factores ocasionales de los problemas y se jerarquizan para su atención por orden de importancia.

- **Objetivos:** determinan lo que se desea alcanzar, se pueden definir a mediano y corto plazo. Es importante la evaluación constante para que, en caso necesario se replanteen otros objetivos.

- **Estrategias:** es el camino a seguir para el logro de los objetivos, de qué herramientas y acciones se valdrá el docente para su realización. Se indica la participación de los actores.

- Metas: marcar tiempos es fundamental, se evalúan los logros y se fijan nuevas metas.
- Evaluación: se da el seguimiento de las acciones, la participación y los recursos empleados a fin de tener conocimiento de los logros obtenidos y la revalorización y redefinición de metas y objetivos.

Se parte de la problemática que afecta el proceso enseñanza-aprendizaje (diagnóstico); los objetivos contemplan el perfil del niño egresado. Cada participante tiene definido su quehacer y participación. Se resalta el trabajo en equipo y la comunicación, todos los esfuerzos se unen para elevar la calidad de la educación.

(Al director también le corresponde la organización de los recursos, de manera óptima, impulsar el proyecto escolar y relacionar todos los elementos que en él intervienen encaminándolos al logro de los objetivos. Mantener y vigilar que el ambiente escolar se base en el respeto y el compromiso por parte de todos los involucrados. Su papel se caracteriza, además por la innovación, la creatividad y la pronta atención a las dificultades que se presenten. La coordinación de acciones y la responsabilidad de cada uno de los involucrados, permite mejores resultados en el proceso educativo; cada cual ha de realizar lo que le compete.

Al equipo docente le corresponde la tarea educativa directa con el grupo, su compromiso debe estar fundamentado y muy claros los objetivos a alcanzar.

Los padres de familia son el apoyo principal con que cuenta la escuela, ya que dentro de la familia se da el seguimiento de la labor educativa; es importante establecer compromisos y delimitarlos a fin de involucrar e interesarlos. Han de permanecer atentos a las actividades a desarrollar y más aún, participar en ellas.

Por todo lo anterior, puedo concluir que el proyecto escolar requiere de un gran compromiso y, sobre todo, del interés que cada uno de nosotros como educadores tenga por desear cambiar nuestro país y formar ciudadanos diferentes.

El Proyecto Escolar requiere de los esfuerzos del director y los maestros, pero también de una claridad de la administración de todo el sistema.

Difícilmente se pueden impulsar proyectos si la administración nos agobia con documentación y tareas que surgen minuto a minuto. En estas condiciones los proyectos sólo pueden surgir a costa de un esfuerzo enorme del personal de la escuela para luchar contra la incomprensión institucional.

Pese a las dificultades tiene la propuesta algunas ideas que pueden ser retomadas, como aquella que centra su interés en el logro de los objetivos de la escuela y para lo cual se concentran los esfuerzos de maestros. Eso se puede intentar aprovechando algunos recursos que se nos dan como el Plan Anual, pero también hace falta capacitación.

En síntesis, el director es motor principal de cualquier centro educativo, por lo que es indispensable fortalecerlo con diversos cursos de actualización para que sea el impulsor del cambio que requiere el nivel educativo; una alternativa que me parece enriquecedora es

Proyecto escolar, ya que cada escuela lo adapta a sus necesidades, se parte de las problemáticas específicas y reales y más aún se planean estrategias de solución relacionadas a las causas encontradas. A pesar de todo el Proyecto Escolar se convierte en un instrumento que puede permitir tanto al director como al docente elevar la calidad de la educación, partiendo de nuestra realidad; es el medio por el cual se fortalecen las escuelas y se enseña para la vida.

154311

CONCLUSIONES

El gobierno mexicano tiene como metas en el aspecto educativo: elevar la calidad de la educación; brindar las mismas oportunidades a todos; que la escuela actúe eficaz y eficientemente, para lo cual ha impulsado notablemente la función técnico - pedagógica del director. Programa de desarrollo 1995-2000 (S.E.P. 1996)

* La gestión escolar se convierte en el motor que impulsa a una institución educativa al cambio, ya que ésta bien organizada, proyecta su labor a la comunidad, formando seres reflexivos y críticos.

La primordial función de la educación es formar seres para la vida, así, los aprendizajes han de cubrir las expectativas del hombre y responder a las necesidades de la sociedad; los contenidos serán aplicables a la vida cotidiana (pertinencia de contenidos).

La organización escolar es una gran responsabilidad, pues de ella se desprenden las acciones que permitirán elevar la calidad educativa; pero en la realidad en ocasiones resulta una tarea difícil, ya que al saturar grupos caemos en la atención de cantidad más que por calidad, esto es, garantizar la asistencia total infantil aún ante la falta de docentes.

La función del director en cuanto a la organización escolar, en ocasiones se lleva a cabo por medio de la negociación, pues se obtienen mejores resultados, sensibilizando al personal

más que obligándolo. Así la delegación de tareas se hace por diversos caminos, de acuerdo al criterio del directivo.

Para desempeñar su función el director ha de reunir una serie de características, siendo lo más importante su papel de líder y el compromiso que esto le represente. Para ello es importante definir el perfil del niño egresado a fin de tenerlo presente y encaminar las acciones para alcanzarlo.

El director cuenta con tres momentos para asesorar al personal docente que labora dentro del plantel: individual con las visitas al aula; en equipo en las juntas de cada semana y en los Consejos Técnico Consultivos siendo su principal función debido a que es el docente el protagonista del acto educativo. Es el encargado de iniciar el cambio dentro del aula, para lo cual es indispensable la disponibilidad y el respeto al tiempo del trabajo del grupo.

Las juntas de Consejo Técnico Consultivo son el espacio en el que el equipo docente aprende, estudia, amplía sus conocimientos, intercambia experiencias y propone estrategias de aprendizaje; por tal motivo, es indispensable respetar el tiempo del mismo y desarrollarlo conforme a los lineamientos establecidos.

La participación de padres de familia, para el presente ciclo escolar representa un factor muy importante para el logro de propósitos, en este nivel educativo, por lo que la comunicación será permanente, las docentes darán a conocer los propósitos de cada semana y harán partícipes a todos los padres a fin de optimizar el servicio y obtener mejores resultados.

El Proyecto Escolar es una propuesta de planeación y organización que puede recuperarse para mejorar el funcionamiento de las escuelas. Sin embargo, su implantación requiere la participación de maestros y directivos, reformas a la administración y capacitación.

BIBLIOGRAFIA

- Galeana, Rosaura (1997) *La infancia desertora*. México. Fundación S.N.T.E. para la cultura del maestro mexicano.
- Carragher, et.al (1991). *En la vida diez, en la escuela cero*. México: Siglo XXI
- Schmelkes, Silvia (1994) La desigualdad en la calidad de la educación primaria. *Revista latinoamericana de estudios educativos*. XXIV México.
- S.E.P. *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. (1992) México.
- Delors Jacques (1996) La educación a lo largo de la vida en *La educación encierra un tesoro*. Madrid Santillana. Ediciones UNESCO.
- Delors Jacques (1996) Los cuatro pilares de la educación en *La educación encierra un tesoro*. Madrid Santillana. Ediciones UNESCO.
- Torres, Rosa Ma. (1993) ¿Qué (y cómo) es necesario aprender? En *Necesidades básicas de aprendizaje*. Santiago Chile: UNESCO.
- S.E.P. (1996) *Programa de desarrollo Educativo 1995-2000*. México.

Pozner, Pilar (1995) *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Buenos Aires: AIQUE.

Frigerio y Poggi (1992) La dimensión organizacional: el equipo de conducción del establecimiento escolar en *Las instituciones educativas. Cara y Ceca*. Buenos Aires: Troquel Educación. Pág. 37-65

Frigerio y Poggi (1992) La dimensión pedagógica didáctica en *Las instituciones educativas. Cara y Ceca*. Buenos Aires: Troquel Educación. Pág. 69-94.

Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992) La dimensión comunitaria en *Las instituciones educativas. Cara y Ceca*. Buenos Aires. Troquel Educación. Pág. 97-117

Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992) La dimensión administrativa en *Las instituciones educativas. Cara y Ceca*. Buenos Aires: Troquel Educación Pág.121-135

Aguerrondo, Inés (1992). Planificación de las instituciones escolares en *Las instituciones educativas. Cara y Ceca*. Buenos Aires: Troquel Educación. Pág. 139-174