



UNIVERSIDAD
PEDAGOGICA
NACIONAL

SECRETARÍA DE EDUCACION PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL



18 NOV. 1999

“EL COLECTIVO ESCOLAR COMO MEDIO PARA IMPULSAR UN TIPO
DE DIRECCION PARTICIPATIVA COMO ALTERNATIVA ANTE
LA GESTION AUTORITARIA”

PROYECTO DE INNOVACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN EDUCACIÓN
P R E S E N T A
MARINA MENINDEZ RIOJA

16827

MÉXICO, D.F.

NOVIEMBRE 1999

DICTAMEN DE TRABAJO DE TITULACION

Coyoacán D.F., a 9 de noviembre de 1999.

**C. PROFRA.
MARINA MENINDEZ RIOJA
P R E S E N T E.**

En mi calidad de presidente de la Comisión de Titulación de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación alternativa Proyecto de Innovación titulado: **“EL COLECTIVO ESCOLAR COMO MEDIO PARA IMPULSAR UN TIPO DE DIRECCION PARTICIPATIVA COMO ALTERNATIVA ANTE LA GESTION AUTORITARIA”** 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.

**A T E N T A M E N T E
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”**



**S. E. P
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD 097
D. F. SUR**

**PROFR. MARTIN ANTONIO MEDINA ARTEAGA
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION**

MMA*.gdl.

DEDICATORIAS

Porque la vida es el don más preciado sobre la tierra; a quién me la dio, mi Madre.

SRA. MA. DE LA LUZ RIOJA SALAS.

Porque los lazos afectivos nos mantienen unidos a las personas que queremos, con estima y amor a:

LA FAMILIA ALVAREZ, AL ABUELO GELACIO, A FILI, A PINKY Y A RAUL.

Porque la gratitud se debe a quien siempre nos apoya, a mi asesor de proyecto.

PROFR. MARTIN A. MEDINA ARTEAGA.

Porque el amor existe, y siempre se concretiza, con inmenso cariño a:

LULU, MI QUERIDA PERRITA.

Porque los recuerdos son parte de nuestra existencia, con aprecio a:

MIS PROFESORES Y COMPAÑEROS.

Porque el cambio es incesante, y en sus manos está gran parte de él, con profundo respeto a:

TODOS LOS MAESTROS.

INDICE

	PAG
INTRODUCCION	1
I.- DIAGNOSTICO PEDAGOGICO	
1.1 CONTEXTUALIZACION	4
1.2 EVALUACION DE LA PRACTICA DOCENTE PROPIA	10
1.3 ELEMENTOS DE LA TEORIA QUE APOYAN LA COMPRESION DEL PROBLEMA	16
1.4 METODOLOGIA	23
1.5 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA	26
II. PLANTEAMIENTO O DEFINICION DEL OBJETO DE ESTUDIO	
2.1 EL PROBLEMA	31
2.2 TIPO DE PROYECTO A DESARROLLAR.....	35
III ALTERNATIVA DE INNOVACION	
3.1 FUNDAMENTACION.....	38
3.2 SUPUESTOS	41
3.3 PROPOSITOS	42
3.4 PLAN DE ACCION	43
3.5 VIABILIDAD.....	45
3.6 SEGUIMIENTO Y EVALUACION.....	47
IV. INFORME FINAL	51
ANEXOS	56
BIBLIOGRAFIA	75

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCION

En el desarrollo de este trabajo se aborda punto por punto el problema de la autoridad y su incidencia en la práctica docente cotidiana, basada en una sistematización previamente planteada. Al paso de los años se han operado cambios en el sistema educativo. Reconocer la problemática educativa supone un interés por darle una posible solución e inclinarse por una investigación que permita la reflexión de la misma. Desde esta perspectiva se pretende abordar el problema del autoritarismo en la escuela, desde el punto de vista de la gestión escolar, buscando recursos y elementos que permitan un proceso participativo posible a una propuesta de solución.

A continuación planteo una problemática, partiendo de una realidad objetiva y constante que se manifiesta en muchos jardines de niños. Actualmente la educación preescolar ha tomado mucha importancia dentro de la sociedad, lo cual cada día conlleva a una mayor responsabilidad y búsqueda de innovaciones en la calidad de educación que en los jardines de niños se ofrece. Por supuesto, en esta búsqueda de calidad se involucran todos los elementos de un plantel educativo: docentes, directivos, personal de apoyo, etc.

El rol que desempeñan los directivos es fundamental, al constituirse como ejes rectores de la educación que se ofrece en el plantel educativo a su cargo.

En este texto se pretende abordar aspectos sobre "el papel de los directivos del nivel preescolar, y su incidencia en la práctica docente", y el cómo superar los obstáculos que interfieren en la relación directivo - docente, el manejo de la autoridad por parte de éstos, y las repercusiones que tienen.

En este escrito pretendo dar un panorama del contexto social, económico e institucional que se vincula con la problemática.

Bajo el paradigma de la investigación - acción y la consulta de diferentes textos, se llevó a cabo la recopilación de datos que han dado paso a los planteamientos que aquí se abordan, para finalmente construir, llevar a cabo y evaluar una alternativa de innovación que se aplicará en mi centro de trabajo, que permita a los participantes impulsar un tipo de dirección más participativa y menos autoritaria.

I. DIAGNOSTICO PEDAGÓGICO

1.1.- CONTEXTUALIZACION.- La caracterización del entorno escolar donde se lleva a cabo la práctica docente, objeto de esta investigación, se realiza en el jardín de niños "Xaltocán", ubicado en el barrio del mismo nombre entre las calles de Heliotropo y Hermenegildo Galeana s/n, frente a la iglesia de Nuestra Señora de los Dolores de Xaltocán.

Xaltocán, nombre nahuátl que significa "lugar de tuzas", nombre que le fué dado al jardín de niños en el año de 1980 en que fué fundado, por la comunidad del barrio del mismo nombre.

Xochimilco es un pueblo ancestral lleno de historia y riqueza cultural, mudo testigo de cuanto aconteció en el valle del Anáhuac desde tiempos de la prehistoria.

Xochimilco se ha fortalecido con el paso de los años en los aspectos culturales, sociales, religiosos, económicos y políticos, provocando ajustes en las diversas actividades que se realizan dentro de su vasta extensión. El pueblo Xochimilca se formó con la llegada de la primera tribu nahuatlaca al valle de Anáhuac, rodeado de grandes canales y zonas verdes que permitían la práctica de la agricultura, que hasta la fecha sigue siendo fuente principal de ingresos para muchos nativos del lugar.

El pueblo Xochimilca vive primordialmente de la venta de plantas y flores de ornato, así como la venta de frutas y legumbres, artesanías de madera, jorongos y sombreros charros.

Xochimilco es un destino natural turístico, cuya tarea consiste en promover sus bellezas naturales, atendiendo las demandas de los visitantes, al captar y conducir a los grupos organizados de turistas que cada fin de semana visitan sus canales y que son fuente de ingresos de divisas al país.

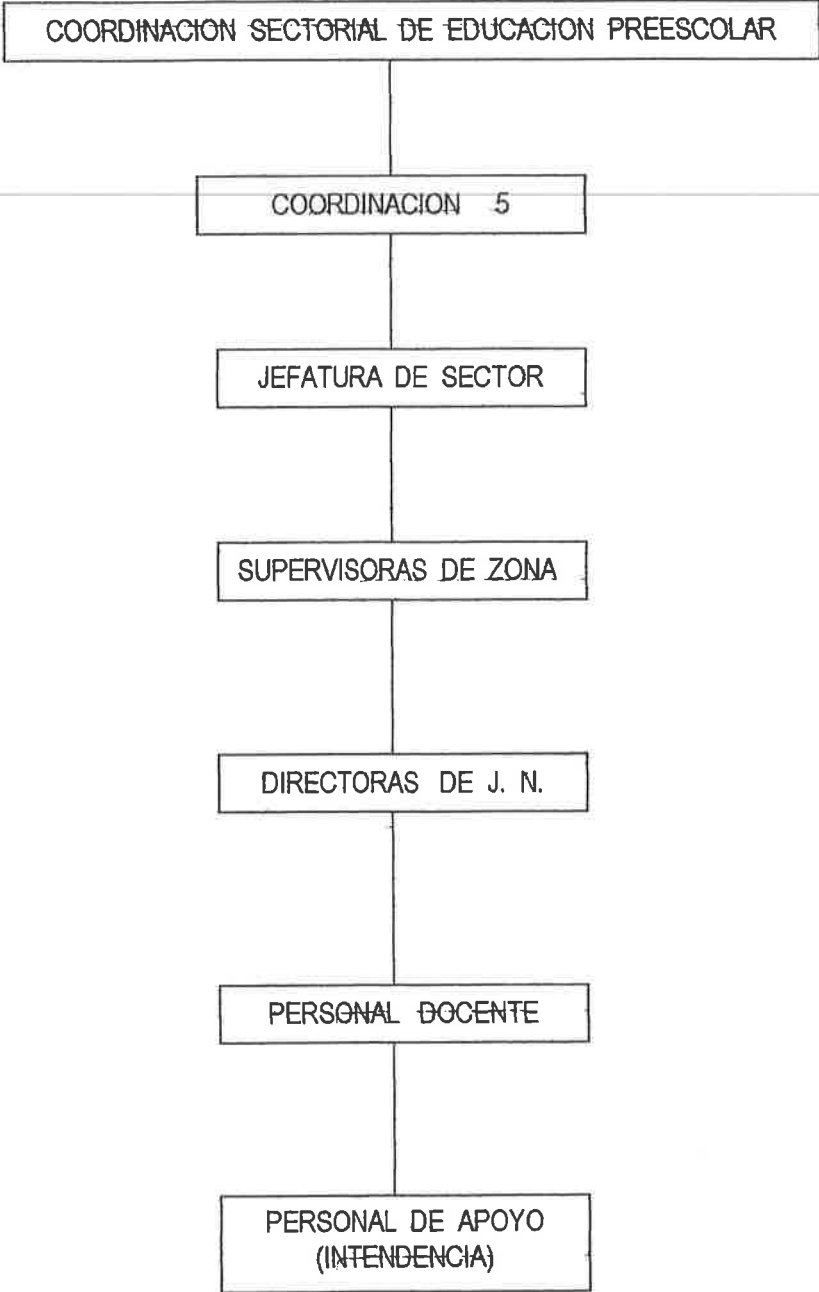
Xochimilco se ubica al sur de la ciudad de México, en una zona que en la actualidad es eminentemente urbana. Xochimilco es una entidad distinguida por sus ricas tradiciones y fiestas ancestrales en cada uno de sus 18 barrios de cabecera y de sus 14 pueblos, los cuales se festejan dos veces al año. Dichas festividades como la mayor parte de las actividades sociales de los Xochimilcas, conllevan a un sentimiento religioso de ancestral sincretismo.

Otra festividad hoy por hoy, netamente representativa de Xochimilco, lo es la Flor más Bella del Ejido, iniciada en 1785, por el Virrey Conde de Galvez en el antiguo Canal de Santa Anita.

Desde el año de 1929, al entrar en vigor la Ley Orgánica del Distrito y territorios federales, Xochimilco ha contado con 28 delegados políticos. Hacia el año de 1992, cuenta ya con 30 jardines de niños, 43 escuelas primarias y 22 secuenciales.

Dependiente de la S.E.P., el Jardín de Niños Xaltocán, se constituye por un edificio prefabricado y exprofeso para su función, físicamente cuenta con áreas verdes y 7 amplios salones distribuidos por grados: tres grupos de 2o. grado A, B, y C; y cuatro grupos de tercer grado A, B, C y D; un aula cocina, un salón de usos múltiples, dos bodegas en las cuales se almacena material de papelería y de educación física, un chapoteadero, un arenero, área de parcelas (7 en total, una para cada grupo), sanitarios para niños y niñas, sanitarios para maestros, lavabos, bodega para la basura, casa conserjería y dos aulas dirección (una para cada turno).

El jardín de niños pertenece al sector II de Xochimilco con clave económica M-978-053, y se rige bajo el siguiente organigrama que establece la S.E.P., de acuerdo al siguiente cuadro:



La plantilla de personal que integra el jardín de niños está completa, ya que cuenta con una directora con nombramiento de educadora encargada, que cubre ambos turnos, 7 educadoras con estudios de normal básica no mayores de 45 años de edad, con grupos de 40 alumnos cada una, un profesor de enseñanza musical, una profesora de educación física y tres trabajadoras manuales; así como personal de apoyo de CAPEP, que atienden áreas de pedagogía, psicología, lenguaje, etc., las cuales integran a psicólogos, terapeutas, etc.

El colectivo está organizado en tres equipos de dos y tres educadoras cada uno con una trabajadora manual de apoyo. Se realizan las guardias de entrada y salida de los alumnos por mes, así como también las festividades que deben llevarse a cabo cada mes desde el inicio del periodo escolar. Se llevan a cabo también los programas alternos de seguridad y emergencia escolar, ecología, escuela para padres, etc., apoyadas tanto con niños, como con padres de familia y personal especializado cuando así se requiere (médicos, terapeutas, psicólogos, etc.)

Las trabajadoras manuales apoyan a las educadoras no sólo en la limpieza de las aulas, sino en las guardias de entrada y salida, los reportes de niños enfermos, y el control del acceso al plantel de personas ajenas a éste. El profesor de música es el encargado de organizar las festividades navideñas, muestras pedagógicas musicales, eventos de fin de año, etc., en las cuales se pone de manifiesto los avances que los niños van teniendo progresivamente en el aspecto musical, durante el año escolar. La profesora de educación física organiza las actividades recreativas y deportivas tanto dentro como fuera del plantel (cuando hay autorización para ello), vinculando directamente a padres de familia, los cuales participan activamente en este tipo de eventos, logrando reforzar la relación niños - padres de familia escuela - comunidad. La directora como eje medular del colectivo debe propiciar y facilitar la realización de toda esta gama de actividades, y no obstaculizarlas, ya que esto conlleva al detrimento de la organización y buen funcionamiento del equipo docente.

La población escolar que se atiende es de 260 alumnos, muchos de los cuales no viven dentro del área del barrio donde está ubicado el jardín de niños, sino que provienen de otros barrios vecinos, y otros aún más alejados al asistir provenientes de pueblos cercanos a Xochimilco, siendo un 60% de alumnos que radican en el mismo barrio donde se encuentra el plantel escolar, un 30% proviene de barrios vecinos, y un 10% asisten de pueblos cercanos. (Gráfica No. 1).

La población escolar que asiste el plantel, en su mayoría es de escasos recursos económicos, ya que los padres de familia perciben salarios mínimos y algunos otros menos del mínimo; en base a las entrevistas que se aplicaron a 100 padres de familia al inicio del año escolar (1998-1999), se obtuvieron los siguientes datos en cuanto a las percepciones económicas de éstos. (Gráfica No. 2).

En cuanto al grado de estudios también se muestran algunas variantes sobre el nivel académico y escolaridad de los 100 padres de familia entrevistados. (Gráfica No. 3).

La actividad laboral también se muestra diversificada, dado el nivel académico que poseen los padres de familia, se proyecta éste en la formación de sus hijos. (Gráfica No. 4).

Todos los porcentajes arrojados por dichas entrevistas denotan en forma general que hay una discrepancia muy notable entre todos los habitantes de esta comunidad. Las entrevistas aplicadas y su contenido se muestran en el (Anexo No. 1).

Los padres de familia unifican criterios en el interés de éstos por que sus hijos cursen el nivel preescolar como un medio y una forma de que "aprendan" para la vida, según sus propias concepciones. El rescate de esta información estuvo apoyada por testimonios verbales de 75 padres de familia que contestaron un breve cuestionario. (Anexo No. 2).

Dentro del ámbito educativo del nivel preescolar, se destaca la presencia de la autoridad (directora), quien funge como líder del plantel escolar dentro del cual ejerce de manera autoritaria y tajante la normatividad que rige a los jardines de niños en el D. F. Esta actitud crea desconfianza y reservas en el colectivo escolar repercutiendo en diferentes manifestaciones en el trabajo que cada miembro desempeña.

En el caso de las educadoras, como responsables del grupo que atienden y del proceso enseñanza aprendizaje que deben propiciar en su grupo basado en el programa vigente de preescolar (PEP 92), se ve interrumpido este proceso, al generarse continuamente el ausentismo de las docentes por enfermedad en forma constante, esto como resultado de una mala relación con la autoridad. En el caso del personal de apoyo no hay apertura para tener una relación más abierta y que vaya más allá de sus funciones específicas. En relación a los padres de familia también se ven afectados, ya que se sienten limitados y coartados en su libertad para actuar (vocalía de desayunos, mesa directiva, comisiones que les han sido conferidas: seguridad y emergencia, club ambiental, etc.).

1.2.- EVALUACION DE LA PRACTICA DOCENTE PROPIA.- El jardín de niños cumple una función primordial: "Favorecer el desarrollo integral del niño, llevando a cabo diferentes acciones que permitan el cumplimiento de éste". (1), todas estas acciones expresadas claramente en la curricula que establece el PEP. 92

La realidad inmediata que se presenta en el jardín de niños "Xaltocan", representa una problemática que ventila muchas cuestiones que se conciben al tratar de reflexionar sobre el papel de los directivos del nivel preescolar y su repercusión en la práctica docente. La escuela es un medio por el cual se favorecen diversos intereses de los que ahí asisten y de quienes se espera un resultado favorable. Ante esta situación, la labor docente que se lleva a cabo en el plantel educativo para alcanzar los objetivos propuestos por el PEP 92 y el Artículo Tercero Constitucional, no se desempeña en las condiciones óptimas esperadas, fracturando su continuidad y calidad por diversos factores que se presentan en la labor diaria, dando lugar a una serie de interrogantes sobre el papel que desempeñan los directivos desde la perspectiva de la autoridad dentro de un plantel escolar.

Al entrevistar a diversos grupos de educadoras de los jardines de niños: "Francisco Goytia" (5 educadoras frente a grupo entrevistadas), "Cihuapilli" (5 educadoras frente a grupo entrevistadas y una con función de adjunta), "Xaltocán" turno matutino (6 educadoras entrevistadas) y "Tepetenchi" (7 educadoras entrevistadas, la mayoría con más de 20 años de servicio frente a grupo), siendo un total de 24 educadoras entrevistadas, de los jardines de niños citados pertenecientes a la zona 53 del sector Xochimilco II. La mayoría expresa frases como las siguientes, ante el cuestionamiento sobre el papel que desempeñan sus directivos en el plantel escolar que dirigen:

- * Son nefastos
- * No están preparados para ocupar puestos directivos
- * Les falta educación y preparación profesional

(1) "Programa de Educación Preescolar" PEP. 92 MEXICO P. 18

La mayoría de las entrevistadas cuestiona la autoridad de sus directivos, aunado a todo este planteamiento se suman las políticas institucionales que han generado la devaluación de la su quehacer docente, de manera que van perdiendo el entusiasmo que caracteriza a las educadoras en el desempeño de sus funciones.

La obtención de esta información se recopiló de las entrevistas dirigidas a educadoras en activo. (Anexo No. 3).

Cuando supervisión y gestión no se conciben como funciones de apoyo al buen desempeño del trabajo docente, suelen suceder hechos desagradables; considerando que el problema no reside en los docentes, sino en el sistema gestivo que opera en la escuela.

Los directivos de los jardines de niños están más enfocados a cuestiones administrativas como prioritarias para sí mismos, dejando de lado otros aspectos importantes como el técnico pedagógico y las relaciones humanas que se deben propiciar dentro del colectivo.

Se percibe la limitación de la acción educativa desprendida del papel que asumen los directivos, la falta de comunicación y retroalimentación las deficiencias en relación con la autoridad, la cual se proyecta como calificadora, inquisitiva respecto al trabajo de los docentes, y no como asesoras prácticas de la función docente que desempeñan las educadoras de los jardines de niños, las cuales cumplen con una función específica, ubicada dentro del enfoque constructivista, en donde se pretende que cada individuo sea constructor de su propia aprendizaje.

Para rescatar algunas opiniones y comentarios sobre el sentido de la autoridad y lo que ésta representa dentro de un jardín de niños, se entrevista a cuatro directoras de los jardines de niños: Xaltocán turno matutino, Tepetenchi, Cihuapilli y Francisco Goytia, cuestionándolas sobre cinco aspectos (Anexo No. 4).

En el jardín de niños donde se realiza esta investigación se detectan diversas situaciones que se contraponen al objetivo de la educación preescolar, ya que los directivos no actúan como guías y conductores, líderes activos que proyecten entusiasmo y disposición; por el contrario se generan conflictos entre éstos y el personal en general, se asumen actitudes negativas en relación al entorno escolar, por lo que es evidente la carencia de un auténtico y adecuado liderazgo que permita el buen desempeño laboral del personal docente. Como docente activa frente a grupo, al abordar un problema de índole gestivo observo y vivo las deficiencias de la gestión, que en el jardín de niños opera a diario. Con mucha frecuencia se me ha limitado en repetidas ocasiones cuando propongo alguna idea innovadora tanto con mi grupo como con el colectivo, se me reprime cuando deseo involucrar a más participantes en el proceso educativo (especialistas, médicos, trabajadoras sociales, etc.).

Por lo que detecto que uno de los principales problemas de la gestión radica en la sumisión ante el poder. Dado que la escuela cumple un papel fundamental social y político en cualquier comunidad, determina las normas, reglas y valores, orienta el desarrollo y organización del sistema educativo, asegurando así la reproducción del sistema social establecido mediante el mantenimiento de las estructuras y jerarquías establecidas, resulta importante destacar el fenómeno del autoritarismo, el cual a partir de sus orígenes se considera que se encuentra fundamentalmente en la familia y el sistema de reproducción social predominante. Para tener mayores elementos sobre el problema detectado, se entrevistó a 53 padres de familia del jardín de niños "Xaltocán". (Anexo No. 5).

Conformada la información obtenida en los instrumentos de trabajo empleados, se derivan las siguientes consideraciones:

- El cumplimiento de la función directiva hace indispensable el manejo adecuado de los principios básicos de liderazgo educativo, tanto con personal en general, como con padres de familia.

Los aspectos que deben conformar el perfil de los directivos son muy importantes, entre los cuales se mencionan:

- Formación profesional
- Nivel socio – cultural
- Experiencia docente

Lo anterior conlleva a una característica propia de la investigación - acción, al pretender un cambio de actitud entre los docentes, y por qué no, entre las autoridades, haciendo un compromiso común para generar la transformación social en un sentido crítico que se constituya en forma conjunta respondiendo a la realidad actual.

Para A. S. Neill, las relaciones interpersonales y sociales cobran especial importancia en todos los ámbitos; en el caso de las docentes, “un ambiente armónico favorece la acción pedagógica, enriqueciendo y retroalimentando a los participantes”. (2)

Las educadoras nos encontramos comprometidas con la labor que desempeñamos sin embargo, mientras no haya un cambio de actitud y una labor de sensibilización hacia los directivos, la calidad de la gestión educativa seguirá siendo deficiente dentro del ámbito educativo y laboral. La docencia es una actividad organizada que pretende proporcionar intencionalmente el desarrollo integral del individuo en una sociedad dada, así como el desarrollo de esa misma sociedad. Así mismo, dentro de la escuela, el autoritarismo se genera como resultado de la institucionalización de roles y funciones, destacando como figuras principales a los directivos y su dominio en el ámbito educativo.

(2) Revista “Tendencias Contemporáneas para una escuela diferente”

Dentro de la normatividad institucional de cada plantel, existen diferentes lineamientos a los que hay que apegarse según lo norman documentos oficiales como: Apuntes didácticos, guía para asesoramiento de los docentes, carpeta única, programa de educación preescolar, etc., que instrumentan la tarea educativa.

Dichos documentos normativos que regulan las condiciones de trabajo del nivel preescolar, ponen de manifiesto el compromiso que cada docente tiene en su labor educativa, marcando pautas que deben cumplirse de acuerdo a los tópicos establecidos, y en este sentido, la gestión en el nivel preescolar es muy estricta, y a la vez limitante, generando diferencias entre los miembros del colectivo que derivan en diversas problemáticas en las escuelas.

Dentro de la labor docente siempre existen problemáticas que la obstaculizan, el apoyo de ésta en el nivel preescolar supone un continuo avance en la calidad profesional, en la cual los directivos deben ser los primeros y mayormente comprometidos en este propósito, ya que son los representantes de las escuelas, los que portan a la vista de los demás la dirigencia de éstas, debiendo fungir como auténticos líderes que motiven, faciliten y estimulen el proceso educativo y el mejoramiento de la calidad de la educación. Dentro de las instituciones educativas se identifican como tareas principales de los directivos:

- 1.- Apoyar la práctica educativa y
- 2.- Estimular y promover la participación de los docentes en interacción con la comunidad misma, puntos normativos de la guía para directoras de jardín de niños.

La relación autoridades docentes se establece en un campo caracterizado por la necesidad de un mutuo intercambio, vinculándose en una relación simétrica, en la cual cada uno de los elementos es equivalente al otro. Los directivos son los responsables de la vida escolar de todos los que ahí se desempeñan, (en el papel que a cada uno le toque realizar), procurando que las normas de convivencia sean coherentes con sus criterios y valores educativos;

debiendo contar con habilidad para estar atentos a los problemas que se presentan y que en dado momento privan al docente de realizar su trabajo con gusto y satisfacción.

Los directivos en su función de informadores y comunicadores deben impulsar y promover las cualidades de cada docente, fomentando su participación educativa, abarcando aspectos que en el proceso en el que están enmarcados, permitan mayor apertura en el trabajo colegiado con la comunidad educativa y el personal en general.

1.3.- ELEMENTOS DE LA TEORIA QUE APOYAN LA COMPRESION DEL PROBLEMA.

Por las características de este problema, el proyecto se ubica dentro de la línea de gestión escolar. El enfoque de gestión que debería operar en el jardín de niños "Xaltocán", es el de un verdadero liderazgo por parte de la autoridad, en el cual la actitud de ésta genere mayor participación tanto del colectivo, como de los padres de familia y la comunidad en general, que arrojará mejores resultados en la responsabilidad y funciones que a cada uno competen en el jardín de niños. Dado el planteamiento de esta problemática, más adelante se proponen algunas actividades que pretenden mejorarlo y/o modificarlo, involucrando a todos los participantes (docentes, padres de familia, personal de apoyo, etc.).

Según Martín del Campo C., el problema de la crisis por la que atraviesan los maestros con el manejo de poderes, se agudiza con el problema fundamental de la situación salarial; dos factores que vinculan una problemática real en los docentes, es decir, dado el bajo salario que percibimos y el mal manejo de poderes que se da en los planteles escolares, los maestros se ven en la necesidad de buscar otras maneras de ingresos económicos que les permitan tener menos limitantes en el aspecto económico, que ya de por sí es apremiante para diversos sectores de la población.

Otra concepción, la de Pilar Pozner, redefine las funciones de los directivos como: "educadores, animadores pedagógicos, informadores y comunicadores, gestores de medios y recursos, y a la vez administradores, vinculándose con la práctica de ser gestor de la política institucional" (3). Todo directivo debe saber que el ejercicio de la autoridad y la práctica del liderazgo están muy relacionados con el conocimiento que la misma escuela posee sobre las relaciones entre las acciones institucionales y sus resultados.

(3) POZNER, Pilar. "El director como gestor de aprendizajes escolares".

Capítulo 4. "Ser directivo escolar". Buenos Aires 1995. P.P. 99

El carácter de los directivos como gestores, implica una serie de aspectos en los que intervienen la capacidad de conducción, una planeación estratégica, una realidad y un proceso para llevar a cabo la administración y control burocrático de la escuela, así como la toma de decisiones. Siendo la escuela un aparato del sistema burocrático, rutinario y falto de flexibilidad, la figura del directivo en la conducción del colectivo, cobra gran importancia, ante la necesidad que tienen éstos de delegar tareas ante el sistema burocrático que nos gobierna, cayendo en el autoritarismo. La práctica de la autoridad y su abuso dentro de la escuela no es un problema de responsabilidad individual, sino un complejo fenómeno social que tiene sus raíces en la clase de relaciones predominantes que los individuos establecen dentro de una sociedad; por tanto, el autoritarismo constituye un hecho social mediante el cual la escuela reproduce dentro de su propio espacio, los modelos hegemónicos de autoridad y la clase de relaciones sociales que éstos determinan.

Las manifestaciones del autoritarismo son variadas e involucran principalmente a las autoridades escolares y maestros, las implicaciones de estas formas de actuar se reflejan directamente en los docentes.

El autoritarismo está basado en una forma de comunicación unilateral, en la que el directivo representa el poder y el docente el subordinado, en contraste con una comunicación horizontal y dialógica en la cual la autoridad y el docente intercambian sus saberes.

El autoritarismo se manifiesta en diferentes grados y niveles dentro del sistema educativo.

En el contexto institucional se refleja el tipo de relaciones que la autoridad mantiene con los maestros como principales actores del proceso educativo.

Finalmente el autoritarismo está relacionado con la disciplina, definida ésta como "el conjunto de normas, reglas y obligaciones que el maestro debe asumir para formar parte de una escuela y ser aceptado", de acuerdo al planteamiento de diversos pedagogos. Así mismo, se considera que el autoritarismo adopta modelos y prácticas no democráticas relacionadas con el ejercicio de la autoridad, constituyendo un fenómeno determinado en el marco de la institución escolar, por una serie de concepciones dominantes implícitas en la práctica educativa. Dichas concepciones están referidas a la naturaleza misma de los individuos, a la función o papel del maestro, la función de la autoridad, a la naturaleza de la relación pedagógica entre ambos, así como a las concepciones de educación y las funciones sociales de ésta.

En opinión de Esther Pérez Juárez, las concepciones dominantes "sobre la función de los directivos y maestros, y las formas de relación que entre éstos se establecen en la escuela, originan un vínculo paralelo entre ellos (4).

El autoritarismo transmite una concepción de las relaciones sociales dentro de la escuela que antagoniza con una verdadera relación que promueva el desarrollo de los valores y cualidades esencialmente humanas: cooperación, solidaridad, respeto y fraternidad. En este sentido el modelo de autoridad que los directivos encarnan, constituye un factor que impide el desarrollo humano de los maestros en virtud de que los esquemas de conducta que representan, afectan la relación que establecen entre sí. Así, el autoritarismo constituye un fenómeno asociado a la promoción de la competencia, el individualismo y la ambición de poder (entendida como la disposición de dominar a los demás en beneficio propio), rasgos responsables de las formas de dominación características de la sociedad mexicana.

(4) PEREZ, Juárez Esther. "Reflexiones Críticas en torno a la docencia" Revista Perfiles educativos. Julio Dic. 1988 UNAM México. P.P. 72 - 74

Es necesario modificar el ejercicio tradicional de la autoridad por parte de los directivos, y más allá de su función dentro del ámbito escolar, promover cambios a fin de transformar las instancias y formas de organización y control jerárquico, mediante una distribución más eficaz de la autoridad, la responsabilidad e iniciativa, promoviendo una comunicación abierta a todas direcciones.

La puesta en marcha de un posible cambio, requiere de modificar las concepciones de docentes y autoridad en torno a su papel dentro del proceso educativo, modificando así la relación preponderante entre éstos. Más allá de esto, el cambio en las concepciones establecidas, debe implicar la adopción de un concepto cualitativamente distinto acerca de la naturaleza humana, coincidiendo en este sentido con la hipótesis humanista que sostiene que el ser humano es digno de confianza y respeto y tiene una capacidad innata de autodirección que le permite tomar decisiones y elegir sus propios valores.

Un ambiente autoritario, difícilmente crea las condiciones necesarias que hagan emerger en los docentes y los demás actores del hecho educativo; sus potencialidades. Tal como lo define Margarita Pansza, "el sujeto está inmerso en las instituciones sociales en donde el autoritarismo no está ausente, situación que es adversa al proceso de creación y desenvolvimiento, ya que impide la superación mediante el conocimiento del conocimiento socialmente válido" (5).

Se requiere entonces de transformar estas condiciones, considerando que la institución educativa tiene una función primordial dentro de la cual se encuentra el desarrollo de los individuos participantes y el de los educandos como un rasgo fundamental.

(5) PANSZA, G. Margarita. "Ensayo sobre el proceso de creación"
Revista Perfiles Educativos. UNAM, México. 1986 No. 32 P.P. 39 - 41

Dentro de las modificaciones que pueden contribuir a un cambio de actitud y al logro de mejores desempeños profesionales, es posible mencionar los siguientes:

- * Promover una completa responsabilidad en los docentes y directivos aceptando ideas y sugerencias.
- * Evitar el control y la imposición de puntos de vista.
- * Evitar la coerción, favoreciendo la creatividad y autodirección.
- * Resaltando lo anterior en un clima adecuado para el logro de una verdadera libertad personal y una auténtica comunicación entre los individuos. Bajo estas condiciones, es posible que maestros y directivos desarrollen libremente sus potencialidades, compartiendo la responsabilidad, la autoridad y la iniciativa.

El problema ubica el concepto de disciplina como correlativo al problema del autoritarismo en la escuela, por el manejo de poderes que se dan dentro de éstas y la repercusión que tiene en los docentes, como resultado de la institucionalización de funciones, las posturas en relación con el poder y la autoridad dentro de las escuelas, tomando como figuras principales a los directivos y su dominio en este ámbito.

Por tanto, el problema se enmarca en el siguiente punto:

- * Redefinir la función de los directivos dentro del ámbito escolar y ahondar en el conocimiento de la dimensión de la gestión con el fin de revalorar esta función.

Al hacer el análisis y percibir el problema que limita la acción educativa, defacto que la práctica de la autoridad y su abuso dentro de la escuela no es un problema de responsabilidad, sino un complejo fenómeno social que tiene sus raíces en la clase de relaciones predominantes que los individuos establecen dentro de una sociedad, por lo tanto el autoritarismo constituye un hecho social mediante el cual la escuela reproduce dentro de su propio espacio los modelos hegemónicos de autoridad y la clase de relaciones sociales que estos determinan.

El autoritarismo está basado en una forma de comunicación unilateral en la que la autoridad es la que manda, y el maestro es el que obedece, en contraste con una comunicación horizontal y dialógica, donde tanto la autoridad como el maestro intercambian sus papeles, es decir, donde ambos aprenden uno del otro. Sin embargo, se requiere de un esquema innovador con respecto a las formas de relación entre autoridades educativas y maestros, que den la pauta para establecer un ambiente que favorezca el desempeño de ambos.

Así mismo, se deberán replantear objetivos con el fin de sensibilizar a los maestros acerca del fenómeno del autoritarismo, que se encuentra implícito en todo el sistema educativo.

Es elocuente que el orden y las prácticas institucionales son factores que limitan la práctica y creatividad de los maestros, por lo cual la reflexión también debe ser esencial como una forma de cuestionamiento sobre el problema que se está viviendo, y así poder darle un sentido más crítico a la práctica docente.

Pedro Fontán Jubero explica que "existen diferentes puntos de vista con respecto al problema del poder y la autoridad que se ejerce sobre los otros" (6), refiriéndose a la gestión como una alternativa específica en torno a la toma de poder en los gestores de los procesos educativos. Al llevar a cabo este análisis sobre el poder y la gestión, se pueden mencionar dos puntos importantes:

- * El problema se ubica dentro del marco de la gestión escolar, se percibe un manejo inadecuado de los principios básicos de liderazgo educativo en las relaciones que se dan dentro del ámbito escolar.
- * Las concepciones e ideas sobre la docencia y autoridad varían de acuerdo a cada elemento que se encuentra inmerso en la problemática.

(6) FONTAN, Jubero Pedro. "La escuela y sus alternativas de poder"
CEAC, Barcelona 1988. P.P. 121 - 124

En el cotejo del quehacer cotidiano y de acuerdo a su potencial de autodeterminación, el educador tiene tantas alternativas como grados de libertad o coherción que le presenta un sistema que cuenta con mecanismos de control explícitos para mejorar sus condiciones de docencia vigentes.

El educador que reflexione sobre su práctica y el entorno que la rodea, podrá definir, localizar y precisar algunos aspectos sobre la situación autoritaria en que se ha visto en algún momento de su vida.

1.4.- METODOLOGIA.- La metodología empleada se basó en el paradigma de la investigación acción, la cual es una forma de indagación introspectiva y colectiva emprendida por los involucrados en situaciones sociales especiales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales y educativas, así como la comprensión de las situaciones en que éstas tienen lugar.

La investigación - acción es una investigación participativa, colaboradora, que surge típicamente de la clarificación de preocupaciones generalmente compartidas en un grupo. Ante todo la investigación - acción afronta problemas de la práctica educativa, es decir, realiza actividades que se consideran "bien constituidas" educacionalmente y al mismo tiempo crítica y socialmente informadas y educacionalmente justificadas.

La investigación - acción se propone mejorar la educación mediante el cambio, y aprender a partir, de las consecuencias de los cambios.

La investigación - acción es participativa, ya que a través de ella, las personas trabajan por la mejora de sus propias prácticas (y sólo de modo secundario por las prácticas de otras personas). La investigación - acción se desarrolla siguiendo una espiral introspectiva: una espiral de ciclos de planificación, acción (establecimiento de planes), observación (sistemática), y reflexión. Al abordar el problema se detectó en primer momento, que la situación estaba totalmente enmarcada dentro del paradigma del modelo cotidiano establecido, razón de ser y actuar de la práctica docente que se lleva a cabo en el jardín de niños "Xaltocán". Se trabajó con el método de la aproximación dialéctica (arte de razonar metódicamente), la cual sugiere una relación dinámica entre el sujeto y el objeto, es decir entre la subjetividad del agente y el hecho concreto, relacionado con los conflictos presentados dentro de una sociedad educativa y considerados como factores de cambio.

162447

Igualmente las técnicas utilizadas para recopilar información, arrojaron elementos valiosos que dieron pauta para analizar en forma grupal toda la variedad de datos obtenidos, intentando llegar a una investigación analítica en la cual se reconocieran los hechos dados y observados y el rol de cada sujeto participante en el problema.

Algunas de las técnicas empleadas para recabar información fueron:

- * Entrevistas
- * Cuestionarios
- * Registro de observaciones
- * Bitácora

Todo ello dentro del marco de la investigación – acción que se enmarca dentro del paradigma dialéctico crítico, el cual intenta hallar la dinámica de los sistemas más allá de sus estructuras.

Aunque puede existir gran diversidad de concepciones y puntos de vista, se establece un modelo común en las formas de autoridad que se manifiestan, y esta es su resistencia al cambio, sin embargo, también es cierto que sí se someten las concepciones a procesos continuados de contraste con la propia realidad, o con otras concepciones o puntos de vista, suelen aparecer contradicciones o evidencias que permitan lograr la modificación, ampliación o sustitución de las mismas, por otros puntos de vista que ofrezcan mayor potencialidad explicativa acerca de los problemas prácticos que se están manifestando.

No olvidemos que la enseñanza es una actividad práctica y que no debemos quedarnos en la simple especulación teórica. El intercambio de ideas constante facilita la ampliación de los puntos de vista y favorece por tanto, la evolución de las concepciones. Estas nuevas ideas deben traducirse en el diseño de una nueva intervención, ya que los cambios de ideas deben

de tener un reflejo en la actitud que cada elemento adopte. La perspectiva de educar, adaptar y negociar con los directivos, su papel dentro de la escuela, requiere la explicitación y la contrastación con los maestros, aspectos tales como:

- * La visión que tienen de la escuela y del profesor.
- * Los esquemas de conocimientos que poseen sobre los tópicos que se están trabajando en la escuela.
- * Los obstáculos cognitivos, afectivos y metodológicos que presentan en sus procesos de desarrollo.
- * Los intereses, necesidades y problemáticas que manifiestan.
- * Las conductas más significativas que presentan.

El diseño de acciones que aborden e intenten superar los problemas detectados, manejando una planificación con los involucrados, supone el esfuerzo personal y profesional que guarde cierta coherencia con las nuevas concepciones que se pretenden abordar, y que la existencia de las relaciones de poder disminuyan, con el objetivo de sustituirse por auténticos intereses de mutuo aprendizaje.

1.5.- DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.- Toda la problemática planteada hasta este rubro tiene consecuencia en el trabajo del colectivo escolar del plantel que muestra características propias que a continuación trataré de describir de cada educadora del jardín de niños "Xaltocán", ya que la práctica de cada una de ellas se ve afectada de diferente manera; pero lo que sí es claro y contundente, es que el problema es una vivencia real y sus manifestaciones van desde el ausentismo, la falta de entusiasmo en sus actividades, la deserción del personal continuos cambios de adscripción, frecuentes choques de opiniones en la tomo de decisiones, etc.

2o. año, grupo "A" Profra. Guillermina.- Muestra entusiasmo por su trabajo, es activa, tiene una antigüedad en el plantel de 7 años, aborda su práctica docente bajo un enfoque constructivista, sin embargo su entusiasmo decaé frecuentemente ante la actitud de la autoridad, constantemente tiene choques con las compañeras educadoras, ya que éstas no son capaces de defender sus puntos de vista ante el reflejo de la autoridad.

2o. año, grupo "B" Profra. Eloísa.- Manifiesta interés por la labor que desempeña, sin embargo, se le dificulta llevar a cabo toda la normatividad administrativa. Antepone siempre cuestiones familiares a hechos relacionados con el plantel escolar, tiene una antigüedad en el servicio de 19 años ininterrumpidos. No tiene una comunicación abierta con sus compañeras docentes.

3er. grado, grupo "A" Profra. Juana Luz.- Se integró a los estudios de Licenciatura por invitación de una compañera educadora, manifiesta, según sus propias palabras, que estudiar la licenciatura es "lo máximo", es creativa, sin embargo no comparte sus ideas, cumple con sus funciones al pie de la letra para no tener problemas con la autoridad, a veces muestra actitudes de indiferencia ante lo roces que surgen entre el colectivo y la autoridad.

3er. grado, grupo "B" Profra. Ma. Teresa.- es la maestra que más antigüedad tiene en el plantel, ya que fue fundadora del mismo, cumple con sus funciones en la medida de sus posibilidades, nunca aporta ideas o algún comentario positivo, la disciplina es muy importante para ella, su función se limita a cumplir con los requerimientos que se le hagan, inició los estudios de licenciatura, pero desertó por falta de tiempo, expresa también que no vale la pena estudiar, ya que este esfuerzo no es remunerado monetariamente con una percepción económica justa. Su enfoque es tradicionalista.

3er. grado, grupo "C" Profra. Ma. del Carmen.- Se integró al plantel proveniente de la delegación Tlalpan, asume actitudes muy contradictorias, ya que en ocasiones manifiesta estar en desacuerdo con la postura de la autoridad, y en otras se muestra a favor de la misma. Pretende abordar un enfoque constructivista en su práctica docente, sin embargo, dado el alto número de alumnos en su grupo, trunca sus intenciones de poner en práctica su postura. Recientemente también abandonó los estudios de licenciatura por tener problemas familiares.

3er. grado, grupo "D" Profra. Magdalena.- Se somete a lo que la autoridad le indica, no es capaz de defender o expresar sus opiniones, ya que en una ocasión en que lo hizo, fue acreedora a un reporte y un acta administrativa, desde entonces prefiere mantenerse callada. Argumenta no querer tener problemas con nadie, actúa mecánicamente, no está comprometida con su trabajo, difícilmente participa en actividades de tipo social que se lleven a cabo fuera del plantel escolar, se mantiene a la defensiva ante situaciones difíciles o embarazosas.

Directora, Profra. Susana.- Se integró al equipo docente en el mes de agosto de 1998, por una reubicación, proviene de otro centro de trabajo, ya que tuvo severos problemas con el anterior colectivo escolar. Tiene 19 años de antigüedad en el servicio, es excesivamente normativa, se apega a los lineamientos de manera muy estricta, lo que le hace ser muy dependiente de su autoridad inmediata, no acepta posibles errores en los demás, y su relación con el personal se limita únicamente al aspecto laboral.

2o. grado, grupo "C" Profra. Marina.- Pretendo mejorar la relación directivo docentes, con los objetivos que me he planteado, ya que vivo y observo el problema en forma cotidiana. A veces enfrento problemas de desacuerdo con las compañeras, tengo una buena relación con todo el equipo, sin embargo, a veces intuyo que mi postura constructivista les genera molestia y poco interés en el proyecto que pretendo llevar a cabo, ya que afirman que en este problema del autoritarismo no hay solución o mejora posible. Soy la única educadora del jardín de niños "Xaltocán", con estudios de Licenciatura terminada, y ello es motivo de ciertos comentarios entre el grupo de docentes que no siempre tienen una intención positiva.

Brevemente ha tratado de describir al colectivo escolar que integra la plantilla de personal docente del jardín de niños "Xaltocán", dado que el autoritarismo que prevalece en este plantel, es el resultado de una dirección autoritaria, con una mentalidad cerrada al cambio, lo cual repercute en una práctica docente pasiva, y en una organización escolar en la cual se manifiesta la ausencia de participación, democracia y efectividad, así como la falta de promoción en el trabajo colegiado, problemas que se reflejan en todo el contexto escolar y en el colectivo que lo integra.

Por lo tanto el problema del cual se desprende toda la situación anterior y en el cual trataré de incidir es "el autoritarismo con el cual se ejerce la función de dirección en el jardín de niños "Xaltocán". Por tanto se contempla la necesidad de una reflexión crítica sobre el problema y sobre la práctica propia de cada uno de los participantes, con el objeto de

rescatarla y mejorarla, ya que la influencia del problema ha ido disminuyendo de la calidad educativa y laboral del personal docente. En una escuela, quizás más que en ningún tipo de organización, los resultados que se esperan para solucionar el problema dependen de las personas y de las interrelaciones entre éstas. Y especialmente en una escuela, todas las actividades están estrechamente vinculadas entre sí. Por eso, un movimiento hacia una mejor calidad del proceso de gestión, requiere de la participación activa de todos los agentes implicados.

Entre estos agentes, los más importantes son los que conforman el equipo docente, el director y otras autoridades involucradas, ya que todos tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad educativa por medio de un liderazgo gestivo que maneje con éxito este propósito, comprendiendo que esto requiere un cambio de actitudes y ser consecuentes con esta decisión de cambio. En un proceso de mejoramiento de la calidad, se transforma la cultura de la organización.

La actitud inicial de voluntad de transformación podrá generar modificaciones en el entorno organizativo, lo que a la vez refuerza y estimula la transformación de su cultura. Esto es así por que todo proceso de mejoramiento en equipo, es un proceso de aprendizaje que paulatinamente va enriqueciendo a las personas que participan, a la vez que ellas se retroalimentan entre sí en el proceso colectivo.

Todos los problemas de una escuela son susceptibles de ser atendidos a través del equipo de trabajo. La condición es que haya mecanismos continuos de comunicación entre éste y un apoyo constante y estimulante de parte de los directivos de la escuela.

II. PLANTEAMIENTO O DEFINICION DEL OBJETIVO DE ESTUDIO

2.1.- EL PROBLEMA (DELIMITACION).- El problema se define en relación a la gestión como una de las instancias que toman las decisiones sobre las políticas educativas que rigen en las escuelas.

Existen diferentes puntos de vista con respecto al problema del autoritarismo y el poder. Una corriente de pedagogos afirma que el autoritarismo no cede al subordinado; una segunda corriente afirma que la autoridad compartida es mejor, es decir, compartir el poder con los docentes, por que si no corre el riesgo de perder su jerarquía. Por lo tanto, según estos pedagogos, el verdadero problema del autoritarismo no estriba en ceder el poder, sino en reconquistarlo y compartirlo en un proceso unilateral y compartido.

El autoritarismo se manifiesta en diferentes grados y niveles del sistema educativo, las manifestaciones de éste en la escuela son variadas e involucran principalmente a las autoridades y maestros.

Actualmente en todas las escuelas se está llevando a cabo una reforma educativa que implica cambios importantes en los planes y programas de educación básica, sin embargo se requiere de un esquema innovador con respecto a las formas de relación entre autoridad y maestros, que dé la pauta para establecer un ambiente favorable que permita el desarrollo de los participantes (docentes – autoridad - padres de familia - alumnos).

El modelo de distribución jerárquica del poder representa el sistema más frecuente de organización escolar, el autoritarismo transmite una concepción de las relaciones sociales dentro de la escuela que promueva el desarrollo de los valores y cualidades esencialmente humanas: la cooperación, solidaridad y respeto.

En un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental, ya que exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla el director de las escuelas de nuestras comunidades. La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personales, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Logra más con el ejemplo de su coherencia vital con los valores que proclama y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento. El director debe ser el primero y el más comprometido con su responsabilidad de mejorar la calidad. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar y estimular todos los procesos de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, juega un papel de animador de sus colegas, y de los padres de familia, es decir, un animador de la comunidad escolar; debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo constante y permanente, para hacer las cosas cada vez mejor.

Al parecer, las educadoras no están orgullosas de su trabajo, ni comprometidas con el mismo, ya que no se presentan, llegan tarde, cambian de escuela con frecuencia, etc. La filosofía de la calidad supone que esto sucede como consecuencia de una mala supervisión y de una mala gestión de la organización. Por el contrario, cuando las educadoras se sienten satisfechas con su labor, harán todos los esfuerzos por quedarse en éste, se sentirán importantes y podrán colaborar en mejorar la calidad de su organización, ya que el resultado de una buena organización depende de las personas que trabajan en ella. Si se quieren mejorar estos resultados, todos tienen que participar en el diseño y ejecución de los procesos que lo hagan posible.

La verdadera participación se da cuando hay equipos. El equipo vela por el objetivo común, no por los objetivos individuales. El equipo se complementa, se forma y se refuerza. Los equipos deben identificar el problema, conocer sus causas, diseñar soluciones, vigilar su puesta en práctica, evaluar, evitar que se vuelvan a presentar situaciones que conduzcan al proceso anterior, y buscar nuevas formas para lograr niveles aún con mejores resultados.

Todos los problemas de una escuela son susceptibles de ser atendidos a través de equipos de trabajo, o círculos de calidad. La condición es que haya mecanismos continuos de comunicación entre equipos, y un apoyo constante y estimulante de parte del director de la escuela.

La comunidad educativa no está compuesta sólo de maestros, en ella participan los alumnos, los padres de familia y la comunidad. Es altamente recomendable incorporar estos miembros a los esfuerzos colectivos por mejorar la calidad.

Cuando el equipo de docentes, encabezados por su director, se dá la tarea de modificar el sistema, y mejorar los procesos para alcanzar mejores resultados, atendiendo a las necesidades de los beneficiarios, se abre un canal de comunicación en el cual se pueden poner en práctica modelos gestivos que permitan:

- a) Disminuir los modelos jerárquicos, creando equipos autónomos para lograr mayor flexibilidad y rapidez en el trabajo, asegurando que los equipos en sus diferentes roles trabajen en conjunto de manera fluida y coherente.
- b) Crear espacios de interacción. Las decisiones profesionales que se deben tomar para el funcionamiento adecuado de la organización suponen espacios de intercambio y reflexión conjunta, que deben ser diseñados como parte del modelo institucional.
- c) Necesidad de realizar mayores innovaciones en todos los niveles del personal. Se necesitan personas capaces de improvisar y responder con flexibilidad a las demandas cambiantes del entorno.

Por eso la filosofía de la calidad está orientada a las personas, y dirigida a sus esfuerzos.

Pone especial atención en los factores actitudinales, que son manifestaciones de valores que impulsan a mejorar en bien de éstas.

Por lo tanto, el problema quedaría planteado de la siguiente manera:

"El autoritarismo como fundamento casi único de la práctica directiva en el jardín de niños "Xaltocán", afecta de manera negativa el trabajo colectivo al interior del mismo y por tanto el proceso de calidad de la enseñanza".

2.2.- TIPO DE PROYECTO A DESARROLLAR.- Por las características de éste proyecto, se ubica dentro de la línea de gestión escolar. Al tratar de desarrollar un proyecto de gestión, no se pretende romper con los cánones o planes de trabajo ya establecidos, sino proponer acciones y/o alternativas que permitan fortalecer la capacidad de gestión de los directivos para optimizar el uso de todos los elementos y recursos de la comunidad educativa en un proceso participativo.

Como docente frente a grupo percibo y vivo la problemática muy estresante, situación que impide que las educadoras se desarrollen integralmente en su quehacer cotidiano. Cuando en nuestras escuelas se logren crear las estructuras que permitan desarrollar a las personas, se podrá tener la certeza de que es posible un cambio en la calidad de la gestión educativa. La búsqueda de esta calidad se inicia con la insatisfacción profesional, es decir, inicia con el reconocimiento del problema, que puede a su vez proceder de varias fuentes; de las quejas que la escuela recibe por parte de sus beneficiarios, los padres de familia, los propios alumnos y la comunidad.

La búsqueda de la calidad genera el espacio para que esto sea posible.

Le dá un sentido de transformación al trabajo cotidiano, persigue hacerlo resaltando el compromiso, la responsabilidad y la solidaridad de los seres humanos con los que se trabaja y con el objetivo colectivo en el que se participa. La filosofía de la calidad se basa en la convicción del deseo inherente que las personas tienen de lograr calidad y valor, de compartir su experiencia y de apoyarse unos a otros, y así ir desapareciendo el autoritarismo característico de la escuela.

Es necesario buscar permanentemente la manera de que todos los maestros, independientemente de sus características, alcancen los objetivos que se han trazado, enriqueciéndose unos con otros.

Muchas veces se confunden los síntomas de los problemas con sus causas. Generalmente, la primera respuesta a un problema no ataca su causa fundamental. Un movimiento hacia la calidad inicia con los problemas que están más cerca de nosotros; por lo que es conveniente clarificar el problema y separar las responsabilidades de cada uno y empezar a dar causa a una posible solución de éste.

Ahora bien, al tratarse de una organización con un colectivo debidamente integrado, no se pueden establecer compromisos en forma aislada, es necesario que el trabajo sea de todos, que el objetivo central no sea en beneficio personal, sino en el mejoramiento de la organización. Ello significa, en ocasiones, un cambio radical en nuestra forma de relacionarnos.

Lo anterior se dice fácilmente, sin embargo es quizás uno de los pasos más difíciles de lograr en un proceso de cambio, el cual los teóricos de la calidad, han llamado un cambio cultural.

En otras palabras, se trata de fortalecer valores compartidos, de vivirlos día con día, y de renovarlos grupalmente.

Por último, un compromiso de esta naturaleza requiere de liderazgo efectivo. Es necesario que todo directivo aprenda a ejercer este liderazgo (de apoyo y responsabilidad), y también que los maestros aprendan a aceptarlo y enriquecerlo.

III. ALTERNATIVA DE INNOVACION

**“EL COLECTIVO ESCOLAR COMO MEDIO PARA IMPULSAR UN TIPO DE
DIRECCION PARTICIPATIVA COMO ALTERNATIVA ANTE LA GESTION
AUTORITARIA”**

3.1.- FUNDAMENTACION.- Basado en todo el planteamiento anterior, sobre el problema del autoritarismo, pretendo proponer alternativas para generar una dirección diferente, es decir, trataré de incidir con diferentes acciones para que cambie la situación autoritaria que se manifiesta dentro del jardín de niños "Xaltocán", ya que se requiere urgentemente de una conducción eficiente y de una gestión institucional comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa, por lo cual manifiesto la necesidad de buscar y encontrar elementos necesarios para invitar a la actuación de verdaderas autoridades orientadoras que estimulen la participación activa del equipo docente.

Muchas veces en la rutina escolar se confunde el ser directivo con la tarea de crear condiciones para la consecución de objetivos estrictamente didácticos, y a la preocupación por obedecer y cumplir mandos burocráticos. Ser directivo es tener la capacidad de construir una intervención considerando tres dimensiones:

- * **DIMENSION PEDAGOGICO - CURRICULAR.-** La cual hace referencia a los fines y objetivos o razón de ser de la institución - escuela dentro de la sociedad.
- * **DIMENSION COMUNITARIA.-** Apunta a las relaciones entre sociedad y escuela, y especialmente, entre la comunidad local y la escuela, relación con los padres, participación de las fuerzas vivas, etc.
- * **DIMENSION ORGANIZACIONAL - OPERATIVA.-** Constituye el soporte de las anteriores dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento entre sí. Todas éstas se vinculan dentro del ámbito de la gestión escolar, reconociendo su pertenencia a un ámbito social, dado que el problema del autoritarismo es el resultado de la institucionalización de roles y funciones. Dado que el modelo gestivo que opera en el jardín de niños "Xaltocán" es muy específico y marcado, pues la directora en su papel de coordinadora de acciones, se muestra muy tajante y cerrada enmarcada en el paradigma conductual, por lo que las actividades a realizar en el plan de acción deberán ser muy específicas y posibles de llevarse a cabo.

- Dado que la escuela cumple un papel fundamental social y político en cualquier sociedad, ésta determina las normas, reglas y valores que orientan el desarrollo y organización del sistema educativo, asegurando así la reproducción del sistema social establecido mediante el mantenimiento de las estructuras y jerarquías establecidas.

Así mismo, se considera que el autoritarismo, es decir, la adopción de modelos y pautas no democráticas relacionadas con el ejercicio de la autoridad, constituye un fenómeno determinado en el marco de la institución escolar, por una serie de concepciones dominantes implícitas en la práctica educativa. Dichas concepciones están referidas a la naturaleza misma de los individuos, a la función o papel del maestro, del directivo, a la naturaleza de la relación entre ambos, así como a las concepciones de educación y las funciones sociales de ésta.

Así, el autoritarismo constituye un fenómeno asociado a la promoción de la competencia, el individualismo y la ambición individual de poder (entendida como la disposición a dominar a los demás en beneficio propio) rasgos responsables de las formas de dominación características en la sociedad mexicana.

Desde otro punto de vista, la gestión escolar, para no ser una construcción arbitraria y aislada, necesariamente tendrá que reconocer su pertenencia a un ámbito social específico, reconociéndose como organización social. A partir del análisis de los elementos escritos, es necesario considerar la realización de algunos esfuerzos orientados a modificar las condiciones prevalecientes en la escuela, promoviendo un cambio en los roles adoptados por autoridades y docentes, modificando la relación que tradicionalmente han adoptado entre sí.

La puesta en marcha de los cambios que a continuación se señalan, requiere de modificar las concepciones de autoridad y docentes en torno a su papel dentro del proceso educativo, modificando así mismo la relación pedagógica que se dá entre ambos. Más allá de eso, el cambio en las concepciones establecidas debe implicar la adopción de un concepto

cualitativamente distinto acerca de la naturaleza humana. En este sentido, se debe hacer énfasis en la hipótesis humanista que sostiene que el ser humano es digno de confianza y respeto y tiene una capacidad innata de autodirección que le permite tomar decisiones y elegir sus propios valores. Con base en lo anterior planteo la necesidad de innovar los procesos comunicacionales que se dan al interior de la escuela, orientándolos hacia la creación de un ambiente de trabajo que permita el desarrollo de rasgos de personalidad social e individualmente significativos, tales como la creatividad.

Todo lo anterior se sintetiza en la creación de un clima adecuado para el logro de una verdadera libertad personal y una auténtica comunicación entre los individuos. Bajo estas condiciones, es posible que autoridades y docentes desarrollen libremente sus potencialidades, compartiendo la responsabilidad, la autoridad y la iniciativa.

3.2.- SUPUESTOS.- Al analizar la situación escolar en el Jardín de Niños "Xaltocán", puedo detectar que lo que ahí ocurre son factores cotidianos que necesitan de una renovación colectiva, en la cual las políticas de equidad, pertenencia y eficacia sean dadas a todos los participantes. A continuación se enlistan una serie de supuestos derivados del problema.

- * La figura de los directivos en la conducción se manifiesta en una situación de actitudes burocratizadas, rutinarias y faltas de flexibilidad.
- * Hay una influencia negativa de la autoridad ante el colectivo escolar.
- * Prevalece un tipo de relaciones donde las desigualdades generadas están sistemáticamente incorporadas a un cuadro de máxima obtención de obediencia.
- * La autoridad educativa debe respetar y facilitar las condiciones necesarias para el desarrollo de la libertad en los docentes y los alumnos, que les permitan alcanzar cierto grado de autonomía interna.
- * No existe una buena relación laboral con los directivos, por tanto, la comunicación es limitada.
- * El trabajo de los directivos escolares es un trabajo de gran contenido burocrático y administrativo.

3.3.- PROPOSITOS.- Bajo la propuesta de los siguientes objetivos, se pretende transformar el tipo de gestión que opera en le jardín de niños "Xaltocán", ya que el modelo gestivo que se lleva a cabo por parte de los directivos, en su papel de coordinadores de acciones enmarcado en el paradigma conductual, perjudica gravemente el desarrollo de la institución educativa; por lo tanto se plantean los siguientes objetivos:

- * Propiciar la reflexión en los docentes sobre el problema que ahí se presenta.
- * Fortalecer el proceso educativo mediante la actitud comprometida de cada participante.
- * Llevar a la práctica momentos de diálogo entre los involucrados, con el fin de redefinir sus funciones, dar y recibir propuestas innovadoras, retroalimentándose, por medio de juntas técnicas mensuales, consejos técnicos consultivos, mesas redondas; todo ello llevándolo a efecto por medio de una calendarización previa de acuerdo a los temas o problemas que vayan requiriendo de mayor atención.

Todo ello, con el propósito de transformar el modelo autoritario de gestión que se lleva a cabo, participando responsablemente en el trabajo colegiado.

3.4.- PLAN DE ACCION.- Para poner en marcha la propuesta y delimitar el tiempo en que se pueden lograr los objetivos, se utilizará el salón de usos múltiples del plantel en forma mensual y/o semanal, cuando así se requiera, especificando propósitos, objetivos, acciones y fechas de realización de las mismas, partiendo de los recursos con los que se cuente (tiempo, disponibilidad de los (as) participantes, lecturas sobre el tema, comentarios sobre las mismas, etc.), y en un lapso de tiempo considerable dentro del cual se puedan observar posibles resultados (6 meses aproximadamente), empleando un formato previo para no perder el control de las sesiones (Anexo No. 6), mismas que se llevarán a cabo durante los meses de trabajo del ciclo escolar.

También se pretende, junto con los padres de familia proponer alternativas viables para enriquecer el trabajo de las docentes planteando diversas acciones tales como: vincular el trabajo de las reuniones de consejo técnico consultivo con padres de familia el último viernes de cada mes, programando a diferentes grupos de padres de acuerdo al grado escolar de sus hijos.

- * Reestructurar con todo el equipo de trabajo los planes dentro del proyecto anual de trabajo, modificando y/o agregando acciones que permitan ir viendo una actitud de cambio en el tipo de gestión que opera en el Jardín de Niños "Xaltocán", programando sesiones de trabajo mensuales el último jueves de cada mes con todos los involucrados. (Anexo No. 7).

- * Partir de las experiencias de las docentes sobre sus vivencias en torno a la problemática, con el fin de rescatar los puntos de vista más relevantes que cada una exprese, y en base a éstos delimitar los puntos neutrales que aporten elementos para redefinir el problema, llevando a cabo estas acciones por medio de bitácoras y diarios de campo de cada una de las docentes programando sesiones bimestrales para condensar información, el último lunes de cada bimestre.

- * Elaborar un calendario de actividades propuestas en forma mensual, con el fin de registrar los logros en base a las estrategias empleadas, para lo cual cada educadora registrará sus acciones en el formato previamente diseñado para ello (Anexo No. 8).
- * Recuperar y vincular momentos de trabajo académico (juntas técnicas, toma de acuerdos, programas alternos, etc.), con momentos recreativos y culturales (rallys, convivencias, salidas a museos, muestras pedagógicas, etc.), tanto dentro del plantel escolar, como en las visitas que se realicen fuera de éste, de acuerdo al catálogo de proyectos y servicios de apoyo. (Estas actividades se llevarán a cabo con el apoyo y orientación de los profesores de educación física y música, que vinculan sus objetivos y planes de trabajo con la acción docente de las educadoras).
- * Retomar las acciones puestas en marcha, realizando sesiones de mesas redondas, recuperando las experiencias personales de cada participante inmersa en la problemática. Cada una irá expresando verbalmente sus vivencias en torno al problema, habiendo una secretaria previamente designada que irá retomando y registrando las ideas centrales de cada docente y al finalizar se realizará una bitácora de los aspectos rescatados, puntuando cada uno de éstos y jerarquizando los mismos, de acuerdo al orden de importancia que considere la asamblea. Esto se hará al término del primer bimestre trabajado.

3.5.- VIABILIDAD.- Al poner en práctica el proyecto de gestión escolar se pretende que el nivel de autoritarismo disminuya, o por lo menos se logre mayor comprensión de la autoridad hacia los docentes, y por consecuencia se afecte en menor grado la practica docente de las educadoras, y desde el momento en que éstas adopten otras actitudes ante el conocimiento más profundo del ejercicio de la autoridad, se comprometerán mayormente con su práctica y la función que le toca desempeñar a cada una.

Para desarrollar adecuadamente el proyecto se debe ventilar un clima de cooperación por parte de los involucrados con la participación activa de todos, con la firme intención de mejorar las condiciones laborales. Para ello se emplearán diferentes recursos que permitan el desarrollo del proyecto, y éstos serán recursos humanos y materiales tales como:

- * Personal docente y no docente (educadoras, directora, trabajadores de apoyo, profesores de educación física y música, padres de familia).
- * Edificio escolar (plantel, jardín de niños).
- * Textos, planes y programas, proyectos de apoyo, plan de trabajo anual, metodologías complementarias.
- * Disponibilidad de tiempo de los involucrados en el problema.
- * Disponibilidad de las educadoras para vincular el trabajo con padres de familia, desempeñando acciones específicas con relación a los programas alternos que se llevan a cabo en el jardín de niños, y que conllevan a la participación activa de éstos como parte integrante del plantel.

Con todo lo anterior, el proyecto es viable, ya que las educadoras están en disposición de dar un poco de tiempo (después de la jornada laboral), para poner en marcha el plan de acción, y su participación es continua y activa, bajo la perspectiva de mejorar el problema que redundará en una práctica docente más activa y comprometida.

Igualmente con la autoridad, al observar cambios en los procesos de trabajo de las docentes, se manifiestan opciones alternativas de cambio en el manejo de su estatus hacia el colectivo escolar.

3.6.- SEGUIMIENTO Y EVALUACION.- El propósito de la medición y evaluación es ayudar a los maestros a estructurar mejores juicios evaluativos. Desde el punto de vista educacional, cabe definir ésta como un proceso sistemático para determinar hasta qué punto se alcanzarán los objetivos propuestos.

La evaluación incluye tanto las descripciones cualitativa y cuantitativa del comportamiento, y avances que se dan en el trabajo, objeto de estudio, así como los juicios valorativos que se refieren al tema. La evaluación suministra también la información que sirve también de apoyo a las decisiones que se tomen, concernientes al problema.

La función de la evaluación es la de determinar el grado en que varios objetivos están siendo alcanzados en realidad y así evaluar y/o verificar los avances o retrocesos. La evaluación de los maestros se debe realizar básicamente para asesorar la superación de las diferencias observadas. Para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de la gestión institucional, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- 1) La problemática referida se destaca como un problema institucional y social.
- 2) El proceso educativo depende de todos los que participan en él.
- 3) Toda institución educativa está gobernada por el binomio autoridad - maestro, cuyas posibles interacciones no gravitan dentro de una armonía pedagógico - social.

Cabe mencionar que los factores aquí descritos pueden ser susceptibles de modificarse y valorarse en base a los logros que se vayan adquiriendo a lo largo de la aplicación de las estrategias.

Al realizar el seguimiento, éste debe de mostrar un avance de los logros y/o dificultades que se tuvieron en el proceso, los cuales deberán ser instrumentos de los involucrados en el proyecto escolar.

Para llevar a cabo la evaluación de los aspectos que se han planteado, es importante concretar dos tipos de evaluación: la formativa y la acumulativa.

EVALUACION FORMATIVA.- Durante el desarrollo de este proyecto se fueron implementando acciones que me dieron pauta para generar algunas modificaciones, basándome en los instrumentos de diagnóstico y en mi propia intervención en la situación, y pude observar que se tiene dificultad al ubicar la función de los directivos en su carácter de gestores, desconociendo algunos elementos relacionados con la gestión escolar que deriva el problema del autoritarismo.

Al llevar a cabo entrevistas, tanto a docentes como directivos y padres de familia, se detecta la falta de información y conocimiento, ya que algunos elementos difieren en forma muy marcada sobre el concepto que tienen de la figura de los directivos en la conducción de los planteles escolares. También durante la aplicación de las estrategias se han operado algunos cambios de actitud en los participantes, que me han permitido clarificar y jerarquizar las respuestas y conceptos que cada persona tiene en relación con la gestión escolar.

EVALUACION ACUMULATIVA.- Se han realizado algunas modificaciones en relación a las actividades del plan de trabajo anual, la calendarización de acciones de tipo técnico - pedagógico y recreativas durante el ciclo escolar, se llevará un registro de la evaluación mensual de cada docente, en el cual cada una registre a manera de diario de campo, su grado de avance respecto a los objetivos planteados, ya que en algunos casos, si los resultados son positivos se deberá registrar el porcentaje de los elementos que pudieron clarificar sus ideas y concepciones en relación al papel del directivo escolar.

En cuanto a los resultados con padres de familia, por medio de las entrevistas, pude darme cuenta que aproximadamente el 60% de éstos no tienen bien definido su concepto de lo que es el jardín de niños, y por ende no comprenden en todo su contexto a los directivos en su función de dirigentes en la institución que representan. La aspiración y el conocimiento que los padres de familia tienen respecto a la escuela, se centra en una sola idea: "construir una seguridad para sus hijos en el ámbito educacional" desde temprana edad, sin identificar plenamente los rasgos y elementos que integran una institución escolar de nivel preescolar. Lo que no se pudo recuperar completamente son las estrategias de diálogo abierto entre los involucrados, ya que se continúa dando un proceso poco participativo por parte de la autoridad, resaltando que el orden institucional no puede ser modificado, reconociendo un juego de poderes y una divergencia de intereses en el colectivo escolar, por lo que se deben reforzar las competencias profesionales de los maestros, acordes a las necesidades de su espacio, comunidad, medio ambiente, etc., generando así espacios de comunicación, reflexión e intercambio.

CRITERIOS DE EVALUACION.- Dado que la escuela se rige por un sistema burocrático, rutinario y falta de flexibilidad, se seguirán empleando criterios para evaluar los avances en este proyecto, tratando de fortalecer algunos aspectos como:

Las evaluaciones mensuales por medio de diario campo y/o registro de actividades por semana y el nivel de avance que se vaya teniendo en cada una de ellas, graficando y llevando un control de éstas a manera de listado, partiendo de los puntos planteados en las estrategias.

Al recapitular toda esta información sobre los resultados obtenidos, pude observar que las estrategias que han funcionado tales como juntas mensuales, bitácoras, diarios de campo, etc., han permitido generar algunos cambios, por lo que la idea inicial del problema ha ido evolucionando conforme a la comprensión y/o entendimiento que se ha ido teniendo del mismo, en el transcurso del tiempo en que se ha estado trabajando.

Así mismo, dada la composición del colectivo escolar, tomando referentes como: el número de participantes, las características personales y profesionales de éstos, los niveles de información que cada uno posee sobre el problema, y la participación individual de cada uno de ellos, se ha podido sistematizar el trabajo, encuadrando las actividades programadas en tres puntos a tratar en cada sesión:

- 1.- Objetivo de la reunión de ese día.
- 2.- Técnicas grupales que se llevarán a cabo durante la sesión.
- 3.- Tiempos en que se llevarán a cabo las acciones.

Y si se trata de resolver algún problema antecedente a la reunión, se buscarán alternativas previas a la solución de éste. Por lo que se ha tratado de consolidar el trabajo con el colectivo abriendo nuevas vías de comunicación con nuevas estructuras:

- * Compartir propósitos y situaciones comunes.
- * Ampliar y reforzar el sentido de pertenencia al grupo.
- * Establecer acuerdos.
- * Especificar los planteamientos que surjan en las reuniones con el fin de generar alternativas creativas para la total comprensión y adaptación al problema, llevando a cabo negociaciones grupales o individuales para decidir las acciones más apropiadas para el desempeño laboral en el futuro.

IV. INFORME FINAL

IV. INFORME FINAL

Al abordar el tema de la gestión escolar, se entiende el actuar de los directivos dentro de los planteles escolares, la influencia de éstos en las decisiones que toman los profesores en el desarrollo del currículum y sus contenidos; ya que condicionan el grado de autonomía de los profesores y el sentido en el que la ejercen, por lo tanto ver a los profesores como meros ejecutores de la política impuesta desde arriba, es incorrecto. Ciertamente que la profesión docente es algo abierto e indeterminado que no tiene señaladas las normas de comportamiento en forma muy precisa por diversas razones, y en esta medida pueda hablarse de una profesión creativa.

Por tanto la problemática que se aborda influye de manera muy insistente en la práctica docente de los maestros, por lo que en un contexto organizativo favorable al mejor ambiente de aprendizaje, reclama decisiones colectivas por parte de los profesores, autoridad y colectivo escolar en general.

Dado que la administración escolar del Jardín de Niños "Xaltocán" se enmarca dentro del paradigma organizacional - tradicional, las acciones realizadas por los directivos escolares son consideradas acciones específicamente pedagógicas, a pesar de que muchas de las propuestas más recientes para la acción directiva, que se presentan como modernizadoras repiten la fragmentación entre lo pedagógico y la gestión.

La realidad de la escuela ha estado determinada por ser una estructura organizacional débilmente cohesionada, en el sentido de la falta de coordinación entre los fines, las actividades, las jurisdicciones, los sujetos involucrados, etc. Estas características pueden observarse en el diario vivir del Jardín de Niños "Xaltocán", en donde los objetivos son impuestos y no existen espacios que los hagan razonables o razonados, el obedecer es premiado, al crear o involucrar provoca recelo por el posible desorden o descontrol ante al orden instituido.

Después de varios meses de trabajo en la aplicación de la alternativa de innovación en el Jardín de Niños "Xaltocán", se observaron algunos cambios significativos en la actitud de la autoridad inmediata (directora) y en algunas docentes (educadoras), sin embargo pese a que hay mayor claridad en la comprensión del problema, se observa que aún cuesta trabajo asumir actitudes de compañerismo y equidad en las cuales se vean favorecidos todos los participantes.

Gracias a la disposición de los involucrados en el problema se pueden llevar a cabo algunas de las acciones que se tenían programadas, misma que brindaron a las educadoras experiencias nuevas y significativas, ya que la mayoría de ellas, nunca había participado en un trabajo colegiado basado en un problema común, presentado en su plantel.

Otro respecto importante que se observó fué la participación de los padres de familia en este tipo de actividades ya que generalmente se les toma en cuenta como parte del plantel en forma un tanto aislada y en esta ocasión fueron elementos importantes que participaron en la toma de decisiones para la solución del problema.

Se logró mayor vinculación con éstos en el trabajo académico, evitando verlos sólo como meros proveedores de materiales y/o asistentes a juntas esporádicas informativas, algunos se involucraron más que otros habiendo siempre participación activa.

No todas las acciones fueron susceptibles de llevarse a cabo, ya que el tiempo fue factor determinante en la ejecución de éstas, ya que al principio hubo entusiasmo de parte de las participantes mismo que se observaba en las acciones que se llevaban a cabo, sin embargo, el tiempo se volvió una limitante importante para poder llevar a cabo en toda su extensión las estrategias, ya que algunas docentes tenían que cubrir otras actividades que les restaban tiempo para llevar a cabo el trabajo.

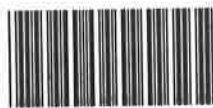
Sin embargo, se observaron avances asumiendo que el papel que ejerce la autoridad es por falta de formación de los mismos, sin embargo, hubo clarificación de ideas, en los últimos meses la participación se fué haciendo más aislada de todas las involucradas, pese a ello se continuó trabajando en el problema, se lograron desarrollar técnicas de trabajo que para algunas docentes eran desconocidas, o bien nunca las habían puesto en práctica.

Se verificó que la cotidianidad y la monotonía dentro del colectivo puede ser modificada y reestructurada en base a un plan de trabajo colectivo en beneficio de todos.

Por lo tanto es momento de abrir las puertas de nuestro cerrado sistema socio – educativo, para escuchar nuevas alternativas de cambio, nuevas voces, ideas frescas que sean expresadas y escuchadas con miras a portar soluciones a los problemas que nos aquejan dentro de los planteles escolares. Es momento de dialogar, pues la coyuntura histórica y social, nos dice que la superación de nuestros problemas encontraremos nuevos derroteros que nos permitan crear las condiciones adecuadas para el real desarrollo de las potencialidades del ser humano , que contribuyen a una inserción apropiada de éste en su tiempo y sus problemas, enfrentándolo con fuerza y valor a sus circunstancias para no ser sometido a prescripciones ajenas.

Para ello es necesario dejar de contemplar a los maestros exclusivamente como una herramienta productiva, como sujetos de fácil manipulación y de sencilla adaptación y sumisión, y empezar a concebirlo como un poderoso motor de cambio, un observador analítico con conciencia común, permitiendo con ello, la cooperación y no la opresión de los mismos, mediante un proceso de comunicación abierto a las revisiones en áreas de un beneficio común. Por lo que los docentes deben de ejercer su trabajo con una óptica crítica, que permita su autoevaluación continua y su revaloración ante la sociedad, a la vez que viva retroalimentándose día a día en un medio basado en la colaboración y no en la sumisión, más en la reciprocidad que en el poder, estableciendo una relación empática que confiere la legitimidad a la autoridad de los directivos - en contra de las disciplinas represivas - y que le permitan establecer lazos afectivos que produzcan cambios positivos. Esto no es una labor fácil, pues el escenario donde se encuentra el problema dificulta y obstaculiza el pensamiento auténtico de los participantes, pero también sabemos que no es un bloque impenetrable y siempre se encontrará un espacio para que los docentes encuentren sus propias alternativas de solución a las formas de presión institucional existentes.

162447



162447

ANEXOS

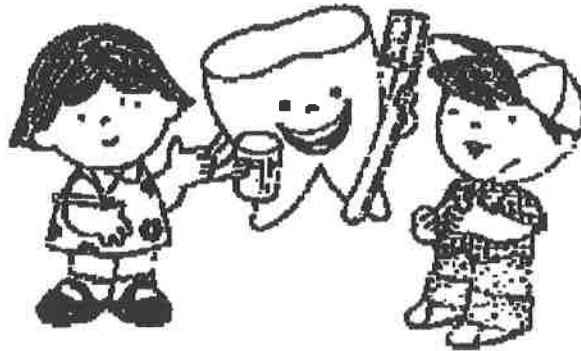
ENTREVISTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA AL INICIO DEL CICLO ESCOLAR

SEP

SUBSECRETARÍA



Dirección General de Operación de Servicios Educativos



GUIA PARA LA ATENCION INTEGRAL DE LA SALUD DEL PREESCOLAR

I. IDENTIFICACION DEL JARDIN DE NIÑOS

Nombre: _____ C.C.T. _____

Domicilio: _____

Teléfono: _____ Delegación: _____ Turno: _____

Grado: _____ Grupo: _____ Ciclo escolar _____

Nombre de la educadora: _____

Presentación

La "Guía para la atención Integral de la Salud del Preescolar" se ha elaborado con el propósito de apoyar al personal docente de educación preescolar para obtener información que le permita detectar y dar seguimiento al estado de salud de los niños y las niñas que integran su grupo.

Durante los primeros veinte días del ciclo escolar, las docentes llevan a cabo el diagnóstico de su grupo, para lo cual, entre otras actividades, realizan entrevistas con los padres y madres de familia a fin de acercarse al contexto socio-cultural de los niños y niñas. Es éste el momento de recopilar información sobre el estado de salud de los y las preescolares, lo que aportará elementos para tener una visión más clara de los factores que pueden incluir en su formación y aprendizaje.

El análisis de la información contenida en esta guía, posibilita a la docente para:

- Detectar y canalizar oportunamente a los alumnos y alumnas que pueden presentar problemas de salud.
- Definir estrategias con su grupo, encaminadas a fomentar la adquisición de hábitos de higiene, alimentación y autocuidado, y
- Orientar a los padres y madres de familia sobre el mejoramiento y la conservación de la salud que reducen en beneficio de la población preescolar.

A partir del ciclo escolar 1997 -1998. Se pretende que esta Guía forme parte de un expediente de cada niño y niña, en el que se registre su historia educativa y sirva como fuente de información para el personal docente de la escuela primaria. Por ello, es fundamental que el expediente se enfrente al padre, madre de familia o tutor al conducir el jardín de niños o al dar de baja al alumno o alumna, con la indicación de que se presente al inscribirse en el otro plantel.

II. DATOS PERSONALES

Nombre del niño o de la niña: _____

Edad: _____

Sexo: (F) (M)

Peso: _____

Talla: _____

Grupo sanguíneo: _____

Fecha de nacimiento: _____
año / mes / día

Domicilio: _____	_____	_____	_____
	Calle	No. Int. Ext.	Colonia
_____	_____	_____	_____
C.P.	Delegación		Teléfono

Nombre del Padre: _____	Edad: _____
Escolaridad: _____	Ocupación: _____

Nombre de la Madre: _____	Edad: _____
Escolaridad: _____	Ocupación: _____

Nombre del tutor (en su caso) _____	Edad: _____
Escolaridad: _____	Ocupación: _____

En caso de emergencia, avisar a: _____	_____
Con domicilio en: _____	Teléfono: _____

III. ANTECEDENTES:

Embarazo:	Normal ()	Con problemas ()	Especifique: _____
-----------	------------	-------------------	--------------------

Parto:	Normal ()	Con problemas ()	Especifique: _____
--------	------------	-------------------	--------------------

Lactancia: Le dio pecho ()	Cuanto tiempo: _____
Biberón ()	desde que edad: _____ hasta que edad: _____

Presenta alguna discapacidad	(SI)	(NO)	Cual: _____
			Desde cuando: _____

Sufrió algún accidente que ameritó revisión médica u hospitalización: (SI) (NO)
 En el caso de hospitalización, cuanto tiempo: _____

Padece con frecuencia: Anginas (SI) (NO) Catarro (SI) (NO)
 Bronquitis (SI) (NO) Diarrea (SI) (NO)

Ha padecido: Sarampión () Rubéola () Escarlatina () Paperas ()
 Hepatitis () Tifoidea () Tosferina () Otras: _____

ESQUEMA BÁSICO	SI	NO	OBSERVACIONES
ESQUEMA COMPLETO			
SABIN			
D.P.T.			
B.C.G.			
ANTISARAMPIÓN			
TOXOIDE TETÁNICO			
ESQUEMA COMPLEMENTARIO			

Es alérgico a alimentos () Medicinas () Otros ()
 Cuáles: _____

A que edad caminó: _____ habló: _____ Controló esfínteres _____

Duerme la mayoría de las veces: solo () Con sus padres ()
 Con hermanos () Otros: _____

Cuántas veces come al día: _____
 Toma alimentos antes de venir a la escuela: SI () NO () Por que: _____

Tiene problemas de lenguaje: _____

En la actualidad presenta: agresividad () succión de algún dedo ()
miedo excesivo () se orina en la cama ()
Otros: _____

No. de personas que viven con él/ella: _____ padre () madre ()
Hermanos () abuelos () tíos () primos () Otros ()

Lugar que ocupa entre los hermanos: _____

Ingreso familiar mensual: _____

IV. CARACTERISTICAS DE LA VIVIENDA Y DE LA COMUNIDAD

Vivienda: Casa () departamento () cuarto ()
Propia () rentada () Otra: _____
No. de cuartos: _____
Tipo de construcción: madera () lámina () concreto () cartón ()
Servicios: agua () drenaje () electricidad () pavimentación ()
teléfono () Gas () mercado () recolección de basura ()

V. PRIMERA REVISION DE SALUD EN EL JARDIN DE NIÑOS

Estado nutricional:
Sano/a..... () Apoyo alimentario
Desnutrición leve..... () (SI) (NO)
Desnutrición moderada..... ()
Desnutrición severa..... ()
Obesidad..... () Tipo: _____

Pie plano: () Usa plantillas o zapato ortopédico () Otros aparatos ()
 Deficiencias posturales () Cuáles: _____
 Deficiencia visual () Usa lentes () Desde cuando: _____
 Deficiencia auditiva () Usa aparatos () Desde cuando: _____
 Enfermedades de la piel () Cuál: _____

Salud bucal: _____
 Caries () dentadura incompleta () Una prótesis () Usa frenos ()
 Frenillo sublingual muy corto () (no permite que la lengua se eleve)

VI. SEGUIMIENTO DEL ESTADO DE SALUD: (EXCLUSIVO DEL SECTOR SALUD)

Detecciones:

Estado Nutricional

Agudeza visual:		T. Ortopédicos:	
		Miembro Sup.	
Agudeza Auditiva:		Miembro Inf.	
		Columna:	
Otras Enfermedades		Pie plano:	

Peso:	Talla:	1°trimestre	2°trimestre	3°trimestre
Sano:				
Desnutrición leve:				
Desnutrición moderada:				
Desnutrición severa:				
Obesidad:				
Apoyo alimentario:	SI () NO ()	TIPO:		

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PADRES DE FAMILIA

1. ¿Para usted: qué es el Jardín de Niños?

2. ¿Por qué manda a sus hijos al Jardín de Niños?

3. ¿Qué le gustaría que aprendiera su hijo(a) en el Jardín de Niños?

4. ¿Qué no le agrada o molesta del Jardín de Niños?

5. ¿Cómo se involucraría en la enseñanza o aprendizaje de su niño (a)?

6. ¿Qué importancia tiene para usted el Jardín de Niños?

Poca () Regular () Mucha ()

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS EDUCADORAS

Conteste las siguientes preguntas en base a su experiencia personal sobre los siguiente aspectos;

JARDIN DE NIÑOS _____ FECHA _____
ANTIGÜEDAD EN EL SERVICIO _____

1. ¿Qué opina de la función que desempeña su directora dentro del plantel escolar donde presta usted sus servicios?
2. ¿Cree que su directora cubre el perfil en cuanto a preparación profesional, que conlleva a un buen manejo del colectivo?
3. Cómo se desenvuelve su directora en los aspectos laborales, administrativos y técnico – pedagógicos?
4. ¿Cómo es su relación social y profesional con su directora?
5. ¿Qué elementos considera que debe tener o que le hacen falta a su directora para desempeñarse como tal?

GRACIAS POR SU COLABORACION

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORAS DE JARDIN DE NIÑOS

Conteste brevemente las preguntas que a continuación se plantean respecto a su experiencia propia.

JARDIN DE NIÑOS _____ FECHA _____

PUESTO O FUNCION _____

ANTIGÜEDAD EN EL SERVICIO _____

1. ¿En que consiste la función que desempeña dentro del plantel escolar donde presta sus servicios?
2. ¿Cómo es su relación con el equipo docente del plantel escolar?
3. ¿Acepta usted sugerencias o ideas del personal que integra su equipo de trabajo?
4. ¿Cómo es su relación con los padres de familia?
5. ¿Qué elementos considera le hacen falta a usted para desempeñarse de manera óptima en la función que desempeña?

GRACIAS POR SU COLABORACION

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PADRES DE FAMILIA DEL JARDIN DE NIÑOS
"XALTOCAN"**

Conteste brevemente las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia y/o conocimiento que tenga sobre éstas.

FECHA _____ OCUPACION _____

EDAD _____

1. ¿Cuál considera que es la función que debe desempeñar la directora del Jardín de Niños al que asiste su hijo(a)?
2. ¿Cómo es su relación con la directora del Jardín de niños?
3. ¿Usted esta agusto con la directora del Jardín de Niños al que asiste su hijo(a)?
4. ¿Qué opina del trabajo que desempeña la directora del Jardín de Niños?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

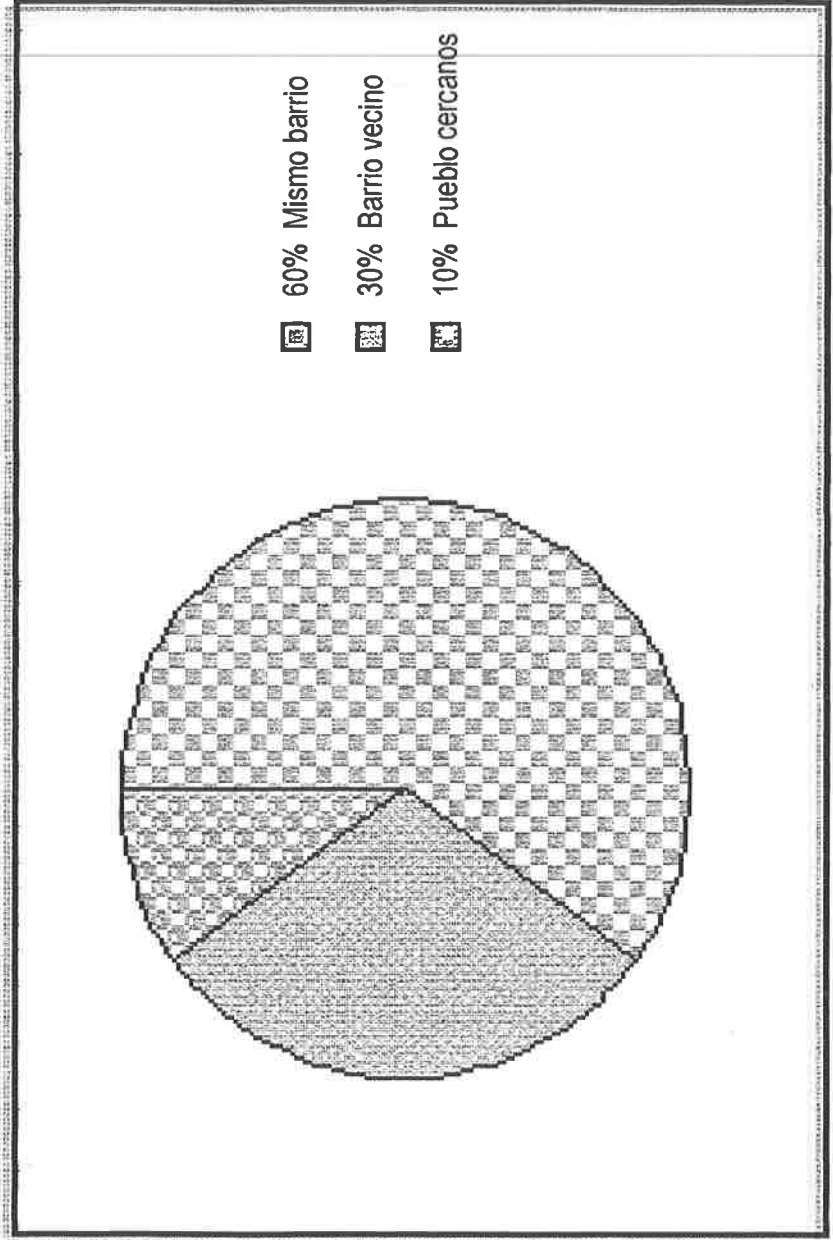
REGISTRO DE JUNTA TECNICA MENSUAL

TEMA:	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS

OBSERVACIONES

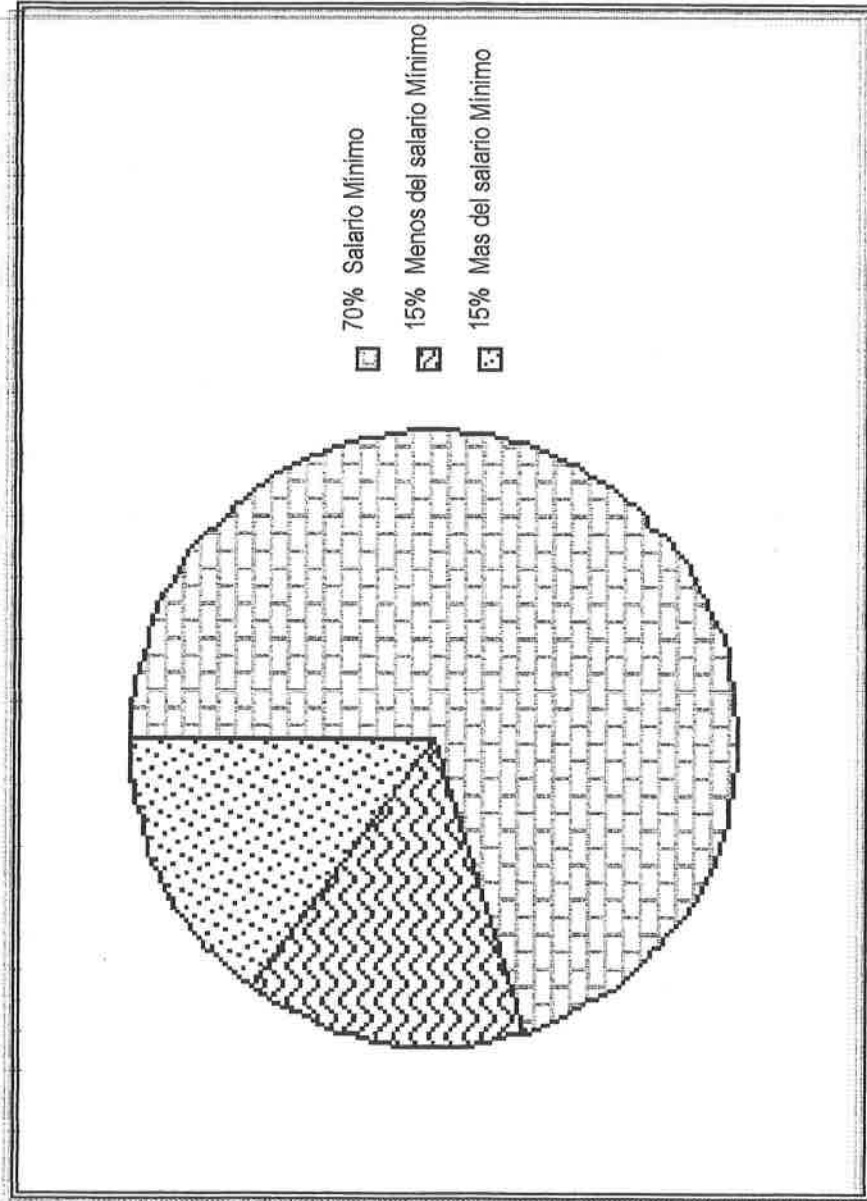
GRAFICA No.1

Población Escolar que asiste al Jardín de niños



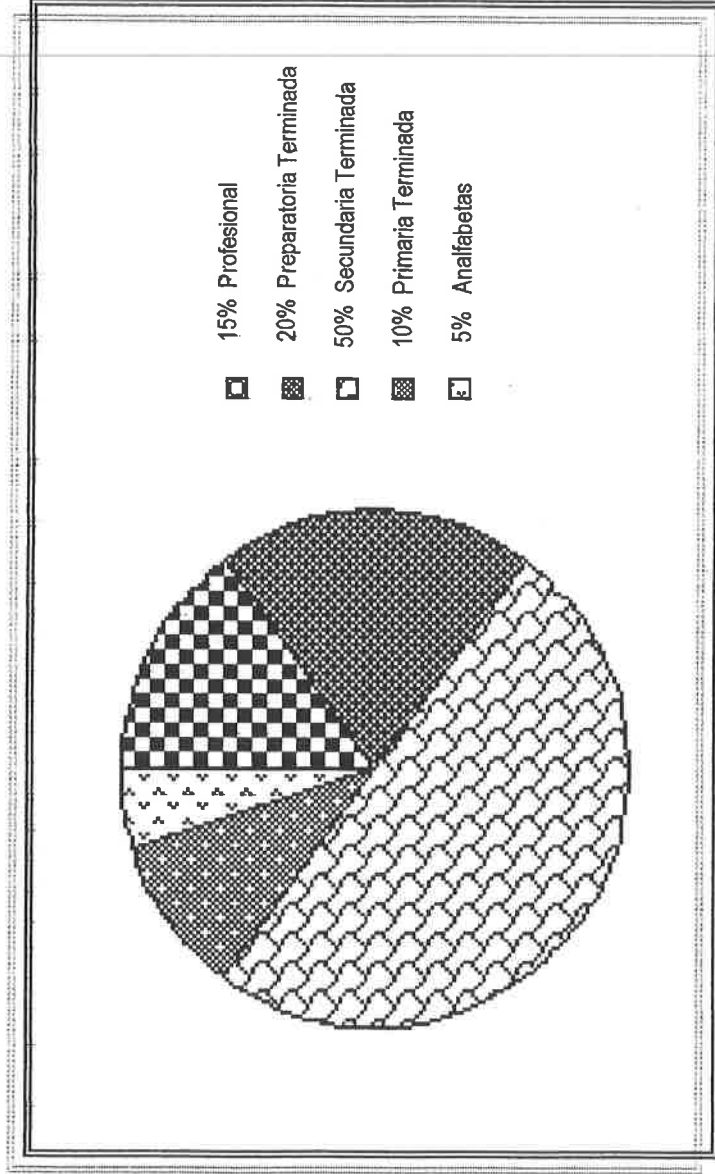
GRAFICA No. 2

Percepciones Económicas



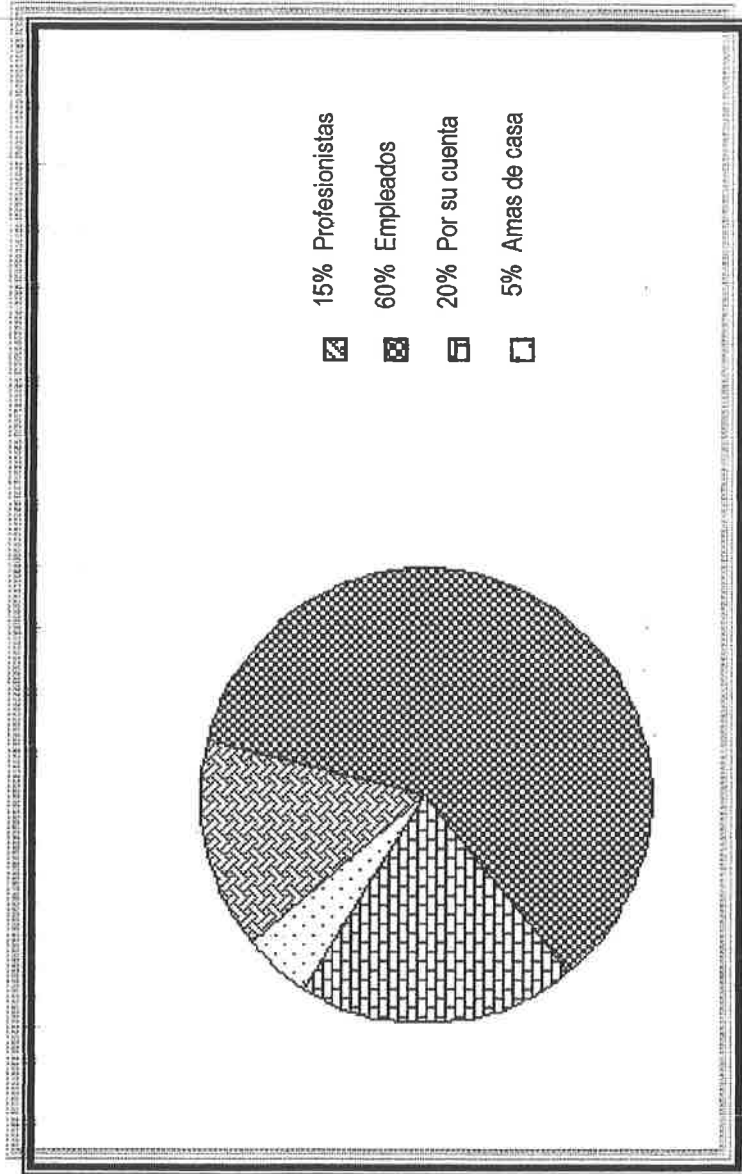
GRAFICA No. 3

Grado de Estudios (Nivel Académico)



GRAFICA No. 4

Actividad Laboral



BIBLIOGRAFIA

- FONTAN, Jubero Pedro.** “La escuela y sus alternativas de poder”
CEAC, Barcelona 1988.
-
- GIMENO, Sacristán José.** “El curriculum moldeado por los profesores”
Madrid, Morata, 1988.
p.p. 196 – 239
- GLOZMAN, Raquel.** “La docencia entre el autoritarismo y la igualdad”
SEP 1986.
- PANSZA, G. Margarita.** “Ensayo sobre el proceso de creación”
Revista Perfiles Educativos 1986
No. 32 UNAM México
- PEREZ, Juárez Esther.** “Reflexiones críticas en torno a la docencia”
Revista Perfiles Educativos
Julio – Diciembre 1988
UNAM México
- POZNER, Pilar.** “El director como gestor de aprendizajes escolares”
AIQUE, Buenos Aires, 1995