



SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL



LA FUNCIÓN TÉCNICO-PEDAGÓGICA
DE LA DIRECTORA DE
UN JARDÍN DE NIÑOS

María del Carmen Castilla de Alba

Celaya, Gto., octubre del 2001



UNIDAD 112
CELAYA, GTO.

**LA FUNCIÓN TÉCNICO-PEDAGÓGICA
DE LA DIRECTORA DE
UN JARDÍN DE NIÑOS**

María del Carmen Castilla de Alba

**Tesina para obtener el título de
Licenciada en Educación Preescolar**

Celaya, Gto., octubre del 2001

RESERVA



DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN

Celaya, Gto., 29 de noviembre del 2001.

C. PROFA. MARIA DEL CARMEN CASTILLA DE ALBA
P R E S E N T E

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: *"La función técnico-pedagógica de la Directora de un Jardín de Niños"*, opción **Tesina**, a propuesta del jurado integrado por el C. Mtro. José Luis muro Flores como **Presidente**, por la C. Lic. Laura Alida Romero Suárez como **Secretaria** y por el C. Prof. Miguel Angel Blanco Castillo como **Vocal**, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.



ATENTAMENTE
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCIÓN

Secretaría de Educación
INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDIOS
PEDAGOGICOS DEL ESTADO DE GUANAJUATO
UNIDAD UPN 112 CELAYA

ING. JOSE LUIS ZEPEDA GARRIDO
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACIÓN
DE LA UNIDAD UPN-112
"Educar para transformar"

C.c.p. Comisión de Titulación de la Unidad UPN, para su conocimiento.



INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. LA FUNCIÓN TÉCNICO-PEDAGÓGICO: BASE DE UN JARDÍN DE NIÑOS	9
1.1 El contexto socioeconómico	9
1.2 El manual técnico-pedagógico	12
1.3 Órgano colegiado	18
1.4 Su operación en el Jardín de Niños "Emilio Carranza"	20
CAPÍTULO II. EL TRABAJO TÉCNICO-PEDAGÓGICO EN UN JARDÍN DE NIÑOS	24
2.1 La función técnica de la directora de un Jardín de Niños	24
2.2 La función pedagógica de la directora de un Jardín de Niños	27
2.3 ¿Cómo aglutinar ambas funciones?	31
2.4 Estructura y organización oficial de los órganos colegiados	34
2.5 Su operación en el Jardín de Niños "Emilio Carranza"	38
2.6 Algunos avances en el trabajo técnico-pedagógico	41
2.7 Impacto en la práctica docente de las educadoras	42
2.8 Proceso enseñanza-aprendizaje	45
2.9 El método de proyectos	49
CAPÍTULO III. LINEAMIENTOS TÉCNICO-PRÁCTICOS PARA UN TRABAJO TÉCNICO-PEDAGÓGICA EN UN JARDÍN DE NIÑOS	52
3.1 El trabajo técnico-pedagógico de la directora de un Jardín de Niños	52
3.2 Participación, responsabilidades y compromisos de colectivo escolar	56
3.3 El trabajo técnico-pedagógico en un Jardín de Niños	59

3.4 La concreción de lo formal en el plano técnico- pedagógico: planeación, desarrollo y evaluación	61
3.5 Lineamientos de acción	65
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	74

INTRODUCCIÓN

Una de las principales funciones de la directora de un Jardín de Niños es administrar el buen funcionamiento educativo del nivel de preescolar, todo partiendo siempre de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación de Guanajuato (S.E.G.).

Partiendo de lo anterior se vio la necesidad de reimplantar un sistema de inducción al puesto de directivo con la finalidad de vivificar el ejercicio de los ya existentes.

En la década de los ochenta la Dirección de Proyectos Estratégicos de la Secretaría de Educación Pública da a conocer el Manual de Organización del Plantel de Educación Preescolar, cuyo propósito es:

Propiciar el mejor funcionamiento del plantel de Educación Preescolar de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar y sus Órganos, al otorgar el apoyo organizacional que establece claramente sus funciones y responsabilidades. Su ámbito de difusión escolar y las unidades de Servicios Educativos a Descentralizar, facilitándoles la toma de decisiones y la congruencia en el desempeño de sus respectivas funciones.¹

Dentro de este manual se considera que la directora del plantel es un elemento clave para posibilitar el adecuado desarrollo del proceso educativo.

Parte también de la idea de que a la directora le corresponde vigilar que la aplicación del plan y los programas de estudio se cumplan conforme a las normas y lineamientos que establece la SEP, así como prever y organizar el desarrollo de las actividades escolares del plantel y los que requieran su buena relación y mejoramiento.

¹ SEP. *Manual de Organización del Plantel de Educación Preescolar*, México, 1984, p. 7.

En el manual igualmente se establecen los propósitos y funciones de la directora destacando: los de control y supervisión de los planes y programas de estudio, entendiendo éstos como *"el conjunto de contenidos y comportamientos que responden a necesidades del individuo y de la sociedad y que el educando ha de alcanzar al finalizar un determinado nivel de estudio"*²; los de prevención y organización de actividades; los de recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del proceso escolar; las de dirigir y verificar la ejecución de las actividades de control escolar, extensión educativa y las de evaluar el desarrollo y los resultados de las acciones del personal en la escuela, las aulas y la comunidad.

Dentro del mismo manual se mencionan las funciones específicas que se encuentran clasificadas en nueve materias administrativas: materia de planeación, materia técnico-pedagógica, materia de organización escolar, materia de control escolar, materia de supervisión, materia de extensión educativa, materia de recursos humanos, materia de recursos materiales y materia de recursos financieros.

Una de las funciones especiales de la directora del nivel preescolar es la de:

*Asesorar en el aspecto técnico-pedagógica al personal docente a su cargo durante el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, orientándolo en la aplicación de las normas, lineamientos, criterios, procedimientos y técnicas que le permitan por un lado, el logro de los objetivos de cada uno de los grados escolares y, por otro, el cumplimiento de las metas establecidas para el servicio de educación preescolar.*³

² SEP. *Manual Técnico-pedagógico de la Directora de Educación Preescolar*. México, 1987, p. 31.

³ *Ibidem*. p. 29.

Entendemos por técnico-pedagógica "el conjunto de funciones relacionadas con la aplicación y desarrollo de planes y programas de estudio, apoyos didácticos y técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje o desarrollo."⁴

Sin embargo, esta función resulta por momentos complicada para la directora del plantel de preescolar por lo siguiente:

1. No existe trabajo en equipo que permita un mejor logro de los objetivos del nivel.
2. La capacitación y actualización de las directoras no es la adecuada.
3. La formación profesional de las docentes es muy heterogénea.
4. Los perfiles para ocupar la dirección de una escuela no son tomados en cuenta.
5. Los perfiles de contratación y sus misma situación laboral.
6. El mal funcionamiento de los Consejos Escolares ahora llamados Órganos Colegiados.

Se ha observado que el éxito o fracaso de un centro de trabajo parte del director que lo tenga a su cargo; esto no quiere decir que esté en manos de una persona asegurar la calidad de un plantel, sino del trabajo en equipo que el director debe generar con miras a su obtención.

Sin embargo, lograr lo anterior no es nada fácil tomando en cuenta que no es la única actividad que realiza una directora, ya que hay otros aspectos que tiene que atender y que se refieren, entre otras cosas a la organización del mismo plantel, de los Órganos Colegiados, a las Asociaciones de Padres de

⁴ *Ibid.*

Familia, a buscar soluciones para conseguir tener una buena estructura física, etc.

En reuniones de las 14 directoras que pertenecen a la Zona 64 se ha manifestado su sentir en términos de que sus funciones tienden más a resolver cuestiones administrativas, de no tener amplia capacidad de decisión dentro y fuera de las escuelas y de tener que responder más a las expectativas de las autoridades que a las de las propias docentes, alumnos y padres de familia. La mayoría de ellas acepta que no se les prepara para asumir un cargo de tal responsabilidad y que la adquisición de las habilidades y conocimientos necesarios se va obteniendo sobre la marcha. Y en verdad han sido pocas las capacitaciones que por parte de la SEG se ha dado.

En 1984 por medio de Proyectos Estratégicos se hace llegar a las directoras un Manual de Fortalecimiento de la capacidad técnico-administrativo, cuya finalidad era fortalecer la capacidad de gestión administrativa y técnico-pedagógica de las mismas.

En la primera etapa se elabora un Manual Administrativo acompañado de un programa de capacitación y en una segunda etapa se elaboró el Manual Técnico-pedagógico del director y un programa de capacitación y fichas de autoevaluación.

En 1985 se realizó la primera capacitación, cuyo objetivo era dar una inducción al puesto de los directivos de nuevo ingreso y mejorar el de los ya existentes. Después de esa capacitación no se volvió a dar ninguna de manera periódica a pesar de la importancia que esto representa, dado a que cada año hay directoras de nuevo ingreso, ascensos y promociones.

En 1992 tomando como base el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación y por medio del Programa Emergente de Actualización del maestro,

se distribuyó una Guía a directivos del nivel de preescolar y primaria con la finalidad de orientar el trabajo de los directores y maestros en el contexto escolar.

En 1993 llega a los jardines de niños y sólo como una bibliografía más, un documento denominado Guía para asesorar la práctica docente orientada a personal directivo y de supervisión de los jardines de niños, cuyo objetivo es *“proporcionar elementos teórico-metodológicos relacionado con la educación del adulto, al personal directivo y de supervisión de los jardines de niños, a fin de que orienten sus funciones de asesoría y logren una práctica docente de calidad”*.⁵

Si este documento era analizado o no por la directora quedaba sólo al interés de la misma,

En lo personal se ha tratado de llevar a cabo las propuestas sugeridas en los manuales, de adaptarlos al contexto escolar donde se labora, de organizar las reuniones de Consejo Técnico de manera mensual y de realizar visitas a los grupos con la finalidad de observar como se lleva a cabo el proceso de enseñanza.

En cuanto a las reuniones de Consejo Técnico, éstas se limitan a llevar el seguimiento de actividades del Proyecto Escolar y a que la directora exponga algún tema relacionado con la problemática del mismo documento.

Cabe destacar que en Educación Preescolar se instituye el Consejo Técnico en septiembre de 1990; a partir de esta fecha y por comentarios de las directoras de la Zona 64 de preescolar, se observa que la mayoría de los jardines de niños no se desarrollan adecuadamente las actividades de dicho consejo, y por lo tanto no cumple con sus funciones.

⁵ SEP. *Guía para asesorar la práctica docente orientada al personal directivo y de supervisión de los Jardines de Niños*. México, 1993, p. 7.

Para 1998 y con fundamento en el Acuerdo No. 120 se cambia el nombre de Consejos Técnicos por el de Órganos Colegiados en materia Técnico-pedagógica. En estos Órganos Colegiados se reconoce al docente como sujeto protagónico de su propia transformación y generador del proceso de cambio, se cree que el colectivo pedagógico debe ser un medio que favorece el cambio. Sin embargo, es necesario ubicar a partir de este momento los diferentes factores que han dificultado un verdadero trabajo colegiado en el Jardín de Niños "Emilio Carranza", como:

- Problemas de comunicación entre los miembros que lo integran.
- Carecer de espíritu de compañerismo.
- Prevalecer el individualismo profesional.
- Escasa participación y poco involucramiento y compromiso por parte de las docentes hacia el trabajo técnico-pedagógica del jardín de niños.

Podemos entonces comentar, que en general las reuniones de Órganos Colegiados no se están llevando a cabo como debería de ser y que este espacio no está siendo aprovechado por la directora del Jardín de Niños "Emilio Carranza", como la instancia en donde analizar, apoyar y favorecer el intercambio académico y de experiencia pedagógico que apoye la organización del plantel.

Lo expuesto anteriormente nos permite llevar a los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Por qué la directora del Jardín de Niños "Emilio Carranza" no apoya su función técnico-pedagógica en el Órgano Colegiado?

2. ¿Cuáles son los factores reales que obstaculizan la posibilidad de ese apoyo?
3. ¿Qué aspectos requieren ser considerados para lograr una verdadero función técnico-pedagógica?
4. ¿Qué formación debe tener la directora para asegurar una buena orientación técnico-pedagógica hacia los docentes?
5. ¿Son los Órganos Colegiados en materia técnico-pedagógica una de las alternativas para elevar la calidad de la educación en el plantel?

Partimos aquí del supuesto de que la directora del Jardín de Niños "Emilio Carranza" no apoya su trabajo técnico-pedagógica en el Órgano Colegiado.

Para elaborar el presente trabajo se realizó una investigación referente al tema, se elaboraron fichas bibliográficas y de trabajo que hicieron posible la recopilación de la información necesaria además de un diario de campo que permitió observar, describir, reflexionar, analizar y categorizar la realidad del Jardín de Niños "Emilio Carranza", delimitando nuestro objeto de estudio a la función técnico-pedagógica de la directora del plantel, en términos de la aplicación y desarrollo de planes y programas, apoyos didácticos y técnicas e instrumentos de evaluación por parte de las educadoras adscritas a la institución.

A partir de lo anterior se establecen los siguientes objetivos:

- Conocer y revisar los documentos oficiales relacionados con la función técnico-pedagógica de la directora de un Jardín de Niños para poder contrastarlos con la realidad de un plantel.

- Describir y analizar el trabajo técnico-pedagógico del Jardín de Niños “Emilio Carranza” para ubicarlo dentro de un contexto escolar.
- Ver al Órgano Colegiado como alternativa a las funciones técnico-pedagógicas de la directora de un jardín de niños.

La estructura del trabajo se organizó de la siguiente manera:

En el capítulo I se revisa el marco contextual, la parte diagnóstica y el planteamiento de la problemática. Aquí se hace una recuperación teórica de los elementos formales que constituyen un Órgano Colegiado, así como la importancia de las funciones técnico-pedagógicas de la directora de un Jardín de Niños, concluyendo lo que a mi juicio es el problema central para trabajar en esta tesina.

El capítulo II plantea el trabajo técnico-pedagógica en un Jardín de Niños, realizando el análisis de estas dos actividades por separado para llegar a resaltar la importancia de aglutinarlas en beneficio de una mejor función por parte de la directora de preescolar.

Finalmente en el capítulo III se plantea la organización y estrategias de acción para un trabajo técnico-pedagógica en un Jardín de Niños.

CAPÍTULO I

LA FUNCIÓN TÉCNICO-PEDAGÓGICO: BASE DE UN JARDÍN DE NIÑOS

1.1 El contexto socioeconómico

El presente trabajo se pretende abordar con base a la experiencia directiva obtenida en el transcurso de 15 años al frente del Jardín de Niños "Emilio Carranza" de la comunidad de Rancho Seco, Mpio. de Celaya, Gto.

La comunidad de Rancho Seco se ubica al sur de la ciudad de Celaya y se encuentra dividida en dos partes por la carretera Celaya-Salamanca. Dentro de una de éstas partes, la más pequeña y con una población de aproximadamente 80 familias se encuentra ubicado el plantel, el cual consta de 3 grupos, una dirección, un área de baños, una pequeña plaza cívica y un área de juegos.

Alrededor del plantel se distribuyen casas habitación de las cuales algunas cuentan con animales de corral. Dentro de sus condiciones higiénicas se puede decir que son aceptables aún cuando el tener animales de corral a un lado, en ciertas épocas del año son desfavorables para el plantel.

A pesar de que la comunidad se haya a 3 Kms. de la cabecera municipal, las características de la mayoría de la población continúan siendo del medio rural, sus hogares son de tabique al natural, sus pisos de mosaico o cemento, cuentan con animales de cría en su casa y algunos realizan actividades en el campo. En su mayoría las madres de familia se dedican al hogar, a hacer tortillas, llevar almuerzos al esposo, etc.

Económicamente la comunidad oscila entre clase media y media baja, sin embargo no muestran mucho interés por participar activamente en el avance socioeconómico de la comunidad, a pesar de que han tenido oportunidad de entrar a varios programas de mejoras propuestos tanto por el Delegado de la comunidad como por la Presidencia Municipal de Celaya.

En cuanto a su participación hacia el Jardín de Niños tanto en actividades socioculturales como las enfocadas al desarrollo de los niños, puede decirse que es favorable pues muestran interés en involucrarse en actividades programadas a través del Proyecto Escolar.

El Jardín de Niños "Emilio Carranza" está integrado por una directora técnica (sin grupo); tres docentes y un asistente de servicios, en su totalidad son mujeres. La institución es de las muchas transferidas al Estado por parte de la federación.

Dentro de la preparación profesional de los docentes tenemos a la directora con estudios de Licenciatura en Educación Preescolar por la Universidad Pedagógica Nacional y con Licenciatura en Pedagogía; una docente con Licenciatura en Educación Preescolar egresada de Normal; una docente con Licenciatura en Educación Primaria egresada de la Universidad Pedagógica Nacional y otra docente con título de Maestra en Educación Preescolar con plan básico de 4 años, egresada de la Normal Básica.

En cuanto a la antigüedad en el servicio va desde los 19 años por parte de la directora hasta una docente con 9 años. Referente a la permanencia en el plantel encontramos a la directora con 15 años; 12 años una docente; 5 años la otra y 1 año de la última.

También se considera importante mencionar que de las 3 docentes con grupo que integran el plantel, ninguna estudió por vocación, sino por no tener las

posibilidades para estudiar otra opción. El no escoger una carrera por vocación hace que el docente no sienta ese gusto pleno por su trabajo. Las compañeras mencionan el haber tenido como ideal estudiar otra profesión, pero por cuestiones personales o económicas no pudieron realizarlo.

Nuria Cortada de Kohan (1980) nos habla de la vocación desde el punto de vista psicológico, la cual debe atender el bienestar personal. El trabajo es tan importante, que una insatisfacción o frustración de éste puede llegar a producir un desequilibrio en el docente.

Así mismo menciona la autora, que desde el punto de vista socioeconómico debe lograrse que el docente colabore en el progreso social y económico de la comunidad.

En el centro de trabajo se trata de crear un ambiente que propicie las buenas relaciones y la satisfacción por lo que se hace entre las docentes, directora y asistente de servicio desarrollando un clima basado en el respeto y la confianza entre el personal. Se observa también disposición para trabajar conjuntamente a excepción en ocasiones de una integrante que aún no se adapta a la organización del plantel.

Es por eso que si de satisfacción de pertenecer al Jardín de Niños se refiere se manifiesta que sólo dos de las docentes lo están y la otra no. Esto se observa por los comentarios que las mismas docentes realizan, por la permanencia en cuanto a tiempo que llevan, mientras que la otra docente al mes comenzó a buscar la manera de cambiarse.

En las juntas llevadas a cabo entre el personal docente y directivo para organizar eventos, actividades, campañas, etc., se da la participación de todas las docentes. En donde falta aumentar esta participación es en las reuniones de Órgano Colegiado, en donde se organizan actividades que requieren de

investigación, lectura, exposición, etc., en torno al Proyecto Escolar del Jardín de Niños.

1.2 El manual Técnico-pedagógico

Los Jardines de Niños cuentan con diversos manuales cuyo objetivo es proporcionar una actualización de las distintas áreas existentes dentro de los mismos; como ejemplo están los que se refieren a la organización del plantel, reglamento interno de tiendas escolares, reglamento para realizar recorridos escolares, excursiones y campamentos, a los de Órganos Colegiados y Asociaciones de Padres de Familia, los que definen las funciones de las directoras, supervisoras, así como los derechos y obligaciones de las docentes.

Algunos de estos manuales tienen ya tiempo de haber sido publicados por lo cual sería importante que se diera una revisión y adaptarlos a las nuevas políticas de gestión escolar, en donde el punto central está basado en buscar una nueva manera de relacionar a los miembros de la comunidad escolar con el Jardín de Niños de manera interna y externa.

Uno de estos documentos es el Manual Técnico-pedagógico de la Directora del Plantel de Educación Preescolar, cuyo propósito fundamental es:

Posibilitar el adecuado desarrollo del proceso educativo para lo cual proporciona a la directora del plantel los apoyos metodológicos y técnicos documentales que requiere, así como las sugerencias pertinentes para apoyarla en el ejercicio de su función.⁶

Este manual clasifica las funciones en nueve materias administrativas: planeación, técnico-pedagógica, organización escolar, extensión educativa,

⁶ SEP. *Manual Técnico-pedagógico de la Directora del Plantel de Educación Preescolar*. Proyecto estratégico 5, México, 1987, p. 9.

control escolar, supervisión, recursos humanos, recursos financieros y recursos materiales.

De éstas nueve materias, la técnico-pedagógica es la base del trabajo de la directora de preescolar, entendiendo a esta materia como “*el conjunto de funciones relacionadas con la aplicación y desarrollo de planes y programas de estudio, apoyos didácticos y técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje o desarrollo*”.⁷

Así como una descripción de operación de éstos elementos:

Planes de estudio: el conjunto de contenidos y comportamientos que responden a necesidades del individuo y de la sociedad y que el educando ha de alcanzar al finalizar un determinado nivel de estudio.

Programas de estudio: el conjunto de contenidos, objetivos y sugerencias de experiencias de aprendizaje y procedimientos de evaluación organizados lógicamente, psicológicamente y pedagógicamente referidos a un área o asignatura de un plan de estudios a desarrollarse en el transcurso de un periodo escolar.

Evaluación: el proceso sistemático y continuo mediante el cual se determina hasta qué punto se alcanzan los objetivos de aprendizaje previamente establecidos y la influencia de los factores que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje a fin de tomar decisiones.

Técnicas de evaluación: conjunto de procedimientos que permiten apreciar el logro de los resultados de un proceso en relación con objetivos previamente establecidos.

*Instrumentos de evaluación: recursos que permiten recoger y sistematizar la información pertinente para un juicio valorativo.*⁸

El manual describe también la manera en que la directora debe llevar a cabo los procedimientos de supervisión y orientación del personal docente.

⁷ *Ibidem*, p. 29.

⁸ *Ibid.* pp. 31-37.

Partiendo de lo anteriormente descrito, puede observarse que la directora tiene una función muy importante, dentro del plantel de educación preescolar, ya que más que ser una administradora es un líder educacional entendido esto como la responsable de dirigir una institución educativa basada en los valores de lo humano y bajo una dirección científica, pues su función va dirigida a lograr junto con el personal docente, los objetivos del nivel.

Por otra parte, el manual técnico-pedagógica de la directora de educación preescolar, en su cuarta parte, sugiere también "*los procedimientos de visitas de orientación y reuniones técnico-pedagógicas que faciliten el cumplimiento de las funciones de orientación y supervisión que le corresponde realizar a la directora del plantel*".⁹

Estas visitas tienen como finalidad el que la directora pueda darse cuenta del trabajo que realiza con sus alumnos cada una de las docentes, el conocer a los alumnos de manera individual y grupal, y el poder orientar al personal docente en caso necesario, en cuanto a la aplicación del programa de preescolar se refiere, a los instrumentos de evaluación y apoyos didácticos que apoyen el proceso de enseñanza-aprendizaje, la metodología que utilizan, el grado de participación de los niños, la forma de solucionar los problemas generados por los alumnos.

Menciona dos tipos de visitas: a) la diagnóstica que permite a la directora darse cuenta cómo inicia el docente a principios del ciclo escolar con el grupo; b) la formativa durante todo el ciclo escolar, y que da a la directora un panorama del desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje que se da en cada grupo.

⁹ *Ib.* p. 63.

Pero, ¿cómo son las visitas técnico-pedagógicas a los diferentes grupos en el Jardín de Niños “Emilio Carranza”?

A principios del mes de septiembre se realizan las visitas de tipo diagnóstico a cada uno de los grupos donde desde el inicio de labores hasta finalizar éstas, la directora permanece observando las diferentes actividades que desarrolla el docente del grupo con los niños a su cargo haciendo anotaciones en un cuaderno especial para las visitas, sobre los aspectos que se observan como: manera de recibir a los niños, el lenguaje utilizado para dirigirse a los preescolares, manera de favorecer los diferentes aspectos del desarrollo de los niños, metodología con la que trabaja la docente, manera de realizar la evaluación, etc.

Al finalizar las labores con los niños y cuando todos ellos han partido hacia su casa se platica con el docente al que se observó y se le dan las sugerencias, comentarios y felicitaciones que sean requeridas.

Después de cada dos meses, se realizan las visitas con carácter formativo a los grupos, se realiza la misma secuencia de observaciones en el trabajo de las docentes y las adecuaciones necesarias.

De lo anterior se puede desprender que la labor técnico-pedagógica de la directora tiene dos modalidades: la asesoría individual y la asesoría colectiva.

Podemos mencionar que la individual consiste en esa serie de actividades que se realizan cotidianamente como tarea de la directora: revisar la planeación pedagógica diaria de las docentes y ver que sea acorde con la metodología propuesta en el PEP'92, que se respete el desarrollo natural de los alumnos, visita a los grupos para observar la asistencia de los niños, su participación, los materiales que manejan, el lenguaje utilizado, la solución que da el docente a las preguntas que los preescolares por lo común realizan, se detecta si el

docente realiza observaciones continuas sobre la conducta de los niños y las estrategias de solución en caso de ser necesario.

Dentro de la asesoría colectiva la responsabilidad es de la directora y no de todo el conjunto de docentes que integran el colegiado, esto debido a que las compañeras presentan diferentes argumentos para no asumir sus responsabilidades como integrantes de éste órgano.

El mismo Manual Técnico-pedagógica menciona que "*es de suma importancia que la directora lleve a cabo reuniones técnico-pedagógicas con el personal docente a fin de estudiar y resolver los problemas que en éste sentido se presentan en el transcurso del ciclo escolar*".¹⁰ Dentro de estos temas se sugieren aspectos como:

- *Estudio del Programa de Educación Preescolar.*
- *Elaboración del plan de actividades.*
- *Selección de procedimientos para propiciar la mayor participación de los alumnos.*
- *Estudio y determinación de medios para la confección, conservación y obtención de auxiliares didácticos.*
- *Elaboración de instrumentos de evaluación.*
- *Estudio de alternativas de participación en las acciones de capacitación, actualización y superación profesional que organiza la Dirección General de Educación Preescolar.*¹¹

Estas reuniones se llevaban con anterioridad en el plantel mencionado realizándolas de acuerdo a lo establecido en el manual, una vez a la semana y donde la directora era la encargada de dirigir dichas reuniones tomando en cuenta las observaciones realizadas a las docentes de cada grupo, las

¹⁰ *Ib.* p. 91.

¹¹ *Ib.*

necesidades detectadas en ellas y a los intereses personales; existía un plan previo, elaborado por la directora con base a las necesidades observadas.

Las reuniones no representaban ningún problema para las docentes dado que la planeación, organización y aplicación de éstas corrían a cargo de la representante del plantel.

Sin embargo, el Sistema Educativo Nacional ante el reto de mejorar la calidad de la educación y dándose cuenta de diversos problemas existentes como el deterioro de la gestión en la escuela, la desvinculación entre la teoría y la práctica y la falta de trabajo colegiado en los planteles se vio la necesidad de buscar alternativas viables y reales.

Con este propósito y dentro de la Reforma Educativa, crea los Consejos Técnicos los cuales vinieron a suplir las reuniones técnico-pedagógicas con el personal, dando a conocer su reglamentación en el Acuerdo 96, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de septiembre de 1992.

Este reglamento federal señala que el Consejo Técnico es "*un órgano interno de la escuela, que apoya la dirección del plantel a través del análisis y recomendaciones de los asuntos técnico-pedagógicos que se ponen a su consideración*".¹²

Estará conformado por todos los docentes y presidido por el director del plantel y "*debe intervenir en todos los problemas de competencia y presentar iniciativas tendientes a superar el trabajo de la escuela*".¹³

Los resultados obtenidos en los planteles escolares no fueron los esperados y los Consejos Técnicos eran tomados para dedicarse a otras cuestiones menos

¹² *Normas y Procedimientos para la Constitución y Funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo del Plantel de Educación Preescolar*. Méx., 1990, p. 15.

¹³ *Acuerdo 96. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de diciembre de 1992.*

las propuestas, tales como la organización de eventos y actividades escolares, reorganizar comisiones, actividades conjuntas con Mesa Directiva, etc.

En el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (1989-1994) es donde vuelve a surgir el interés por dar más impulso al trabajo colegiado de los Consejos Técnicos como base para transformar los planteles de educación básica, siendo su principal función el carácter técnico-pedagógico.

1.3 Órgano Colegiado

En 1998 teniendo como fundamento el Acuerdo No.120, se les cambia el nombre de Consejos Técnicos por el de Órganos Colegiados en materia técnico-pedagógica de instituciones educativas dependientes de la Secretaría de Educación de Guanajuato.

Los lineamientos de estos Órganos Colegiados se basan en el Artículo 39 de la Ley de Educación de Guanajuato, donde se menciona que:

*Los Órganos Colegiados en materia técnico-pedagógica que se creen u operen en el interior de las instituciones que prestan servicios educativos tienen como finalidad elevar la calidad de la educación mediante el cumplimiento de los objetivos educativos y constituyen elementos fundamentales para el desarrollo de aquellos.*¹⁴

Los Órganos Colegiados en materia técnico-pedagógica se constituyen a nivel de escuela, zona, sector, municipio y estado.

En el Artículo 12 de los lineamientos de Órganos Colegiados en materia técnico-pedagógica se dice que: "su propósito es el de elevar los aspectos

¹⁴ Gobierno del Estado de Guanajuato. *Ley de Educación para el Estado de Guanajuato*, Comentado. Méx., 1996, p. 70.

*técnico-pedagógicos educativos de cada institución educativa con la finalidad de proponer y realizar acciones que permitan elevar la calidad educativa.*¹⁵

En su Artículo 13 menciona que corresponde al Órgano Colegiado Escolar:

- I. Elaborar el proyecto educativo escolar en el que se integren las acciones, metas y compromisos de la comunidad educativa para elevar la calidad de la educación.*
- II. Analizar los aspectos teóricos y metodológicos de la currícula, así como los sistemas de evaluación y acreditación para su correcta aplicación.*
- III. Proponer metodologías y técnicas aplicables al proceso enseñanza-aprendizaje acordes a la normatividad correspondiente.*
- IV. Propiciar el proceso de reflexión de los miembros del Órgano Colegiado Escolar en relación a los objetivos pedagógicos y la práctica docente.*
- V. Detectar las necesidades de actualización y capacitación de los educadores.*
- VI. Implementar programas de capacitación y actualización al interior de este organismo.*
- VII. Gestionar ante las autoridades correspondientes programas de capacitación actualización que requiera.*
- VIII. Establecer y desarrollar estrategias de nivelación para educandos rezagados o con bajo aprovechamiento escolar y para abatir la reprobación y la deserción escolar.*
- IX. Proponer acciones que estimulen el aprovechamiento escolar.*
- X. Solicitar los apoyos correspondientes para los educandos que requieran educación especializada.*
- XI. Promover acciones que propicien la participación de los educandos y los padres de familia, tutores o quienes ejerzan la patria potestad en el trabajo escolar.*
- XII. Instrumentar y evaluar actividades extraescolares que complementen los planes y programas educativos.*

¹⁵ SEG-SNTE. *Lineamientos de Órganos Colegiados en materia Técnico-pedagógica*. México, 1998, p. 11.

- XIII. *Evaluar el cumplimiento y desarrollo de las acciones acordadas al interior del Órgano Colegiado Escolar.*
- XIV. *Informar cuando menos bimestralmente a la autoridad educativa correspondientes, el resultado de las acciones realizadas o cuando ésta así lo solicite.*
- XV. *Las demás que tiendan a fortalecer el desarrollo de los servicios educativos en materia técnico-pedagógica.¹⁶*

Ai leer las anteriores funciones de los Órganos Colegiados se puede detectar que estos están basados en el aprendizaje grupal, en el trabajo académico que los docentes pueden realizar al ser portadores de ideas, conocimientos y experiencias que pueden ser compartidas con los demás.

1.4 Su operación en el Jardín de Niños "Emilio Carranza"

En este sentido ¿qué dificultades en términos del trabajo académico están impidiendo el funcionamiento del Órgano Colegiado en el Jardín de Niños "Emilio Carranza", como una alternativa que la directora puede utilizar para innovar su función técnico-pedagógica?

Por lo anterior, el análisis se centra en considerar las posibilidades internas y externas del plantel que impiden un efectivo trabajo técnico-pedagógica entre las docentes y la misma dirección.

En cuanto a lo interno se puede decir que:

- Existe en el personal docente del centro de trabajo un desinterés sobre el funcionamiento de los Órganos Colegiados y su razón de ser, no se le toma como un espacio de reflexión y de análisis colectivo.

¹⁶ *Ibidem.* pp. 11-13

- No hay un reconocimiento personal de poder ser sujetos protagónicos de la propia transformación pedagógica.
- A los docentes ya no les interesa continuar preparándose ni leer o documentarse sobre aspectos relevantes de su profesión
- No hay disponibilidad para dar más tiempo de lo establecido en su horario, argumentando otras actividades personales que realizar.
- El trabajo técnico-pedagógico se cumple sin ninguna planeación y sin impactar en su práctica real respecto al proceso enseñanza-aprendizaje.

Por lo que toca a lo externo nos encontramos con que:

- La formación profesional de las docentes es heterogénea lo cual ha llevado a tener visiones muy personales sobre el aprendizaje, la enseñanza, el desarrollo, el proceso de construcción del conocimiento, la planeación, lo pedagógico, etc., requerido en un nivel donde es básico conocer éstas y otras concepciones sobre el niño.
- Hace falta dentro del personal docente la práctica de la lectura, la redacción, la investigación documental y técnicas grupales que permitan dar dinamismo al trabajo y obtener el máximo rendimiento personal y profesional.
- La periodicidad con que se realizan las reuniones, una vez al mes, representa una dificultad para dar continuidad e interés a las reuniones.

Por otra parte y como un elemento clave dentro de la educación preescolar está el trabajo de la directora del plantel, la cual más que administrar debe ser guía, orientadora y facilitadora con su personal docente.

*No basta reunir los requisitos necesarios para el cargo ni con acumular una larga experiencia docente y de dirección. Las posibilidades de éxito de la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del dirigente de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlo al futuro, con la más avanzada de la dirección científica.*¹⁷

Esto nos lleva a reflexionar que no por contar con la mayor antigüedad o experiencia, se puede ser la persona ideal para dirigir un plantel de preescolar.

Hace falta mucho más que eso, Kimball Wiles (1980) menciona el liderazgo como la primera habilidad de un supervisor. Pero un liderazgo democrático, que ayude a los docentes a mejorar las situaciones de aprendizaje y, al hacerlo, desarrollarse ellos mismos como profesionales.

Más sin embargo llevar este pensamiento a la práctica resulta difícil ya que en lugar de ser un líder educacional se es directivo paternalista que se caracteriza por querer proteger a sus compañeros, resolver todos sus problemas y hasta decidir por ellas mismas.

Todos estos aspectos afectan el trabajo técnico-pedagógica del plantel, pues a las docentes no se les da la oportunidad de que reflexionen por ellas mismas, que busquen soluciones acordes a sus necesidades, a su realidad; por el contrario se les facilitan las cosas obstaculizando su iniciativa, creatividad e independencia.

Por lo tanto, podemos suponer que el trabajo técnico-pedagógico en el Jardín de Niños "Emilio Carranza" se ha caracterizado más por el sentido común, el empirismo, el voluntarismo y la simulación, un desconocimiento de los propósitos del Órgano Colegiado, una falta de planeación y organización académica que venga a fortalecer el proceso enseñanza-aprendizaje del jardín

¹⁷ Pedro Sánchez C. *Alta Gerencia Educacional. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, IPLAC, Universidad de verano, La Habana, 1994. p. 1.*

y, sobre todo una actitud pasiva, sumisa, apática, dependiente y paternalista por parte de las docentes y en ocasiones de autoritarismo y sobreprotección por parte de la directora.

CAPÍTULO II

EL TRABAJO TÉCNICO-PEDAGÓGICO EN UN JARDÍN DE NIÑOS

2.1 *La función técnica de la directora de un Jardín de Niños*

De gran importancia es el trabajo técnico en un Jardín de Niños como rama directa de la ciencia de la educación dado que permite optimizar el tiempo y esfuerzo en la tarea docente.

Según el Diccionario Cosmo Data por educación se entiende el desarrollo físico, mental y social del individuo a través de la instrucción, el estudio y las influencias ambientales; conocimientos, actitudes y habilidades adquiridas por estos medios. Si tomamos en cuenta que una de las finalidades del jardín de niños es precisamente la de educar, se puede aceptar que cuando las educadoras realicen un trabajo educativo auxiliándose de una técnica adecuada les será más fácil lograr las metas que se hayan propuesto, y podrían tener dificultades si éste trabajo lo realizan sin el auxilio o conocimiento de una técnica adecuada.

Lo anterior nos puede llevar a precisar que por lo técnico en el jardín de niños podemos entender como el conjunto de procesos, procedimientos, mecanismos, manipulaciones y actitudes que la educadora pone en práctica en su trabajo docente para lograr dentro del menor tiempo posible, con un mínimo esfuerzo por parte de los niños y de ella, resultados favorables que lleven al logro de los objetivos del nivel.

De gran importancia resulta pues que la directora del Jardín de Niños conozca y se actualice en las técnicas que van surgiendo de acuerdo a las necesidades

de orden social, psíquico y cultural que hacen que éstas vayan modificándose de acuerdo a los avances de la humanidad. Es precisa la capacitación técnica profesional de la directora y docentes ya que una persona que tiene una preparación técnica sólida de acuerdo con la actividad o función que desempeña, realizará mejor su trabajo y estará en posibilidades de facilitar a los demás el proceso de aprendizaje.

En el nivel de preescolar las diferentes técnicas que utiliza la docente en el trabajo cotidiano con los niños, deben ser tomadas como recursos didácticos de los cuales el niño exprese sus conocimientos, emociones y experiencias que en su vida diaria va interiorizando y que sirven como medio de comunicación por parte del niño hacia la educadora.

EL Programa de Preescolar '92 no menciona explícitamente técnicas de trabajo específicas, se enfoca más a lo pedagógico, a mencionar la metodología de trabajo sugerida para preescolar, las características de desarrollo de los niños, etc., pero lleva a la educadora a la reflexión de la necesidad de planear estrategias pedagógicas centradas en las acciones de los niños. Es el niño el que construye su conocimientos a través de las acciones y reflexiones que realiza al tener contacto con los objetos, eventos y procesos de su realidad. El papel de la docente consiste en proporcionar una serie de oportunidades que motive al niño a preguntar y buscar respuestas acerca del medio en el que se desenvuelve.

Dentro del mismo PEP'92 se dan varias sugerencias a la educadora de cómo favorecer el desarrollo integral de los niños, de la importancia del juego en esta época, de la utilización del espacio, mobiliario, material, del tiempo y de la propuesta organizativa y metodológica por proyectos.

Existe amplia bibliografía con la que cuenta el docente de preescolar para facilitar el proceso de desarrollo del niño, más sin embargo, mucha de esta bibliografía se encuentra guardada en la dirección o en los lookers de las educadoras y no son consultados para buscar la manera de facilitar el acceso de los niños hacia el conocimiento.

Cuentan con apoyos básicos como: el PEP'92; áreas de trabajo, la organización del espacio, materiales y tiempo en el trabajo por proyectos, bloques y juegos de actividades, así como lecturas de apoyo.

Más la realidad es que las docentes no tienen el interés por consultar estos apoyos bibliográficos que pueden darles sugerencias de actividades a realizar con los niños y permiten mayores logros con los alumnos.

Cuando se hace la revisión diaria de la planeación de las docentes y se ve la necesidad de hacer alguna sugerencia, se ha llegado a tener que hacer la observación a alguna compañera sobre la bibliografía a la cual puede remitirse para orientarla mejor. Lo mismo se ha realizado cuando dentro de las visitas de observación del trabajo docente se detecta por parte de la directora alguna necesidad de remisión a los documentos de apoyo.

Resulta pues importante que la directora conozca los apoyos bibliográficos con los que cuenta el centro de trabajo, sepa orientar a las docentes hacia donde consultar en caso de ser necesario y pueda en determinado momento ayudarlas en la planeación de estrategias que faciliten el desarrollo de sus alumnos, así como diversos procedimientos y mecanismos que le permitan alcanzar con facilidad los propósitos del respectivo grado que atiende.

2.2 *La función pedagógica de la directora de un jardín de niños*

En su acepción moderna, lo pedagógico "*consiste en la teorización, descripción y normatividad que se ejerce sobre las manifestaciones del proceso educativo en orden a un saber progresivamente codificado y sistematizado*".¹⁸

Dentro del nivel de preescolar se maneja el principio de globalización y el método de proyectos que fundamentan el trabajo docente acorde con el nivel de desarrollo de los niños preescolares.

Está en manos de la directora de éste nivel el difundir información y apoyos pedagógicos que sean útiles para elevar la calidad de los servicios del plantel que representa.

Se concibe que la directora de preescolar tiene como responsabilidad el vigilar la aplicación del plan y programa de estudio correspondiente, que se lleven a cabo las normas y lineamientos establecidos, verificar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica y sugerir en caso necesario estrategias que puedan permitir un mejor rendimiento del programa.

Para esto es necesario que la directora conozca los contenidos, métodos, proceso de enseñanza-aprendizaje y fundamentación del programa de preescolar apoyando la orientación pedagógica en las docentes.

Corresponde a la directora seguir de cerca el trabajo de las educadoras asistiendo con frecuencia a los salones de clases, observando a los alumnos, al docente, la metodología que aplica, mantener una conversación diaria con los alumnos para conocer sus intereses, experiencias y opiniones.

¹⁸ *Diccionario de las Ciencias de la Educación, Tomo I-Z*. Publicaciones Diagonal Santillana para Profesores. Mex., 1983.

La orientación pedagógica que pueda dar la directora, requiere de un entendimiento con las educadoras para una mejor comprensión de los niños y mostrar o tener una posibilidad de cambiar de actitud o de exigencias para una mejor orientación de su trabajo docente; dentro de esta orientación se podría manejar un plan de perfeccionamiento del cuerpo docente como el que puede generarse a través de los Órganos Colegiados, entendiendo este plan como el espacio donde las propias integrantes del plantel sean sujetos activos de su transformación, búsqueda de nuevos estilos de organización, comunicación, trabajo colectivo, liderazgo, etc.

Dentro del Jardín de Niños "Emilio Carranza" la orientación que da la directora va dirigida a los Planes y Programas de Estudio, apoyos didácticos y técnicas e instrumentos para la evaluación del aprendizaje.

Esta orientación se da a partir de la revisión de la planeación diaria de las docentes, donde al realizar el análisis de las actividades que planean las compañeras, se va observando si existe una secuencia en las actividades planeadas, si se esta propiciando la reflexión en los niños, si se trabaja con la metodología propuesta por la SEP, de las observaciones y evaluación que hacen cada día en verdad son un reflejo de la observación continua que la educadora debe realizar hacia los niños y el proceso de aprendizaje que éstos están llevando.

En cuanto a los apoyos didácticos éstos deben ser contemplados dentro de la planeación diaria, sugiriendo el apoyo en los padres de familia para la elaboración de material, visitas a lugares, instituciones o espacios que propicien en los niños experiencias de aprendizaje y apoyen las actividades planeadas en los proyectos de trabajo.

Referente a las técnicas e instrumentos de evaluación se ha hecho mucho hincapié en lo importante que es la observación individual y grupal de los niños, dado que en este nivel la observación directa es muy importante, solicitando un registro continuo de las conductas, avances y dificultades que los niños muestran en su desarrollo.

Se trata de verificar continuamente que la docente atienda a los niños como seres individuales que son, esto se realiza solicitando periódicamente el cuaderno de observaciones de los niños que cada educadora debe llevar. En dicho cuaderno se debe de analizar el comportamiento y avance de cada niño el cual es confrontado cuando la directora observa a algún niño en especial tomando en cuenta los comentarios registrados por las responsables de cada grupo.

También se verifica que se realicen las evaluaciones sugeridas en el Programa de Preescolar '92 como son la evaluación individual inicial, la final y la evaluación grupal, así como las evaluaciones diarias y las de fin de proyecto de trabajo.

Sin embargo es importante mencionar que las docentes aún no le dan la relevancia que tiene la evaluación en el nivel de preescolar, sus observaciones casi siempre van dirigidas al comportamiento de los niños y no a los procesos cognitivos que se están dando en ellos como parte de un principio globalizador.

En las evaluaciones de las actividades diarias siempre se reporta que todo salió bien de acuerdo a lo planeado, nunca se expresan dificultades ni obstáculos que se les hayan presentado para realizar las actividades; parece ser que los niños siempre responden a lo que ellas solicitan aflorando una actividad eminentemente dirigida.

Otro aspecto donde se tratan de dar sugerencias pedagógicas a las docentes es a través de los Órganos Colegiados en donde la directora expone algún tema relacionado con algún aspecto del desarrollo cognitivo de los niños, sobre alguna metodología específica en preescolar, sobre la importancia del juego, etc.

Sin embargo esto ha resultado difícil debido a que cada docente cuenta con una formación diferente lo cual no ha permitido el poder lograr más avances en cuanto al trabajo pedagógico se refiere. Esto ha hecho que se presenten dificultades en la comprensión de la metodología que maneja el programa de preescolar, a las áreas de trabajo y la relación de ambas.

Los docentes del plantel presentan dificultades para guiar a los niños en la elección de un proyecto de trabajo acorde a las necesidades e intereses del grupo; muchas veces se da la inducción del trabajo a los niños, a lo que se piensa, deben saber o conocer. Existen también problemas al relacionar el proyecto con las áreas de trabajo, las cuales presentan un apoyo básico para el logro de las actividades planeadas.

Esto conduce a que las compañeras prefieran trabajar con sus alumnos de una manera dirigida induciendo actividades donde los niños deben realizar lo mismo y bajo las instrucciones de la docente.

Como resultado se obtiene el que no se favorezca de la manera más adecuada el proceso de desarrollo de los niños, su autodependencia, su creatividad, el cubrir sus necesidades e intereses porque el dinamismo del grupo se da en relación a lo que la educadora cree debe darse y no a lo que los niños en verdad desean. También se da la heterogeneidad de trabajo entre las compañeras pues algunas realizan sus actividades de acuerdo con la metodología de proyectos y tomando como base las áreas de trabajo

llevándola a obtener mejores resultados de aprendizaje y desarrollo en sus alumnos mientras otras no lo hacen provocando que las madres de familia comenten sobre los logros de unas y de otras, y originándose la preferencia por algunas docentes o la no aceptación de otras.

Continuamente se habla con las compañeras para tratar de unificar el trabajo docente, sin embargo a partir de sus diferentes formaciones académicas, disponibilidad, actitudes, compromiso con el trabajo, aceptación de nuevas metodologías, etc., esto ha resultado difícil de lograr.

2.3 *¿Cómo aglutinar ambas funciones?*

En el continuo proceso de modernización del país, la sociedad requiere de una nueva educación que genere procesos significativos y valiosos para la vida personal, cultural y productiva de los alumnos; una educación básica que permita mejorar la calidad de vida.

La función educativa debe buscar la manera de responder a las necesidades de una sociedad que busca superarse, de este modo, la escuela como institución formal debe integrarse a la dinámica del cambio.

El jardín de niños es un centro físico en el cual se presta un servicios educativo formal, donde interactúan los educadores, educandos y los padres de familia donde el edificio, el mobiliario, los recursos didácticos y sus normas de organización favorecen el conocimiento físico y social de los alumnos que atiende.

Es tarea de la directora unificar todos estos recursos en favor del desarrollo y la formación integral de los niños, procurando responder a las expectativas tanto sociales como metodológicas propuestos por el PEP'92 teniendo como

eje articulador tanto el proceso de enseñanza-aprendizaje como la misma práctica docente de la educadora.

Pero ¿qué entendemos por el proceso de enseñanza-aprendizaje? Según el Manual técnico-pedagógico de la directora de preescolar es *“el conjunto de experiencias científicas organizadas pedagógicamente, para que interactúen en ellas el educando, el educador y el contenido programático con el propósito de favorecer la formación integral del educando”*.¹⁹

Dada la definición anterior se puede advertir la importancia de la función técnico-pedagógica de la directora al interior de dicho proceso. En manos de ella está el impulsar el trabajo académico de las educadoras para que éstas utilicen adecuadamente el programa de preescolar, los recursos didácticos necesarios acordes a la edad y necesidades de los niños, así como la aplicación de técnicas e instrumentos de evaluación como apoyo a las diversas estrategias didácticas que permitan un verdadero desarrollo integral de los pequeños en función al mismo principio de globalización presente en toda la propuesta de la educación preescolar.

Es responsabilidad de la directora conocer las técnicas aplicables a éste nivel tanto de observación, de trabajo, de manejo de grupo, etc., y combinarlas con los conocimientos pedagógicos con los que cuente tanto ellas como las mismas educadoras y lograr así cumplir con su función de manera más eficiente y con calidad.

Así mismo a lograr aglutinar estas funciones y dar la orientación necesaria al personal docente respectivo, se podrá con más elementos verificar que éstas se lleven a cabo a través de las actividades desarrolladas diariamente con los alumnos.

¹⁹ SEP. Manual técnico-pedagógico de la directora del plantel de Educación Preescolar, México, 1987, p. 23.

Tomando en cuenta que la directora debe conocer los planes y programas de estudio, los apoyos didácticos suficientes y las técnicas e instrumentos de evaluación respectivas, estaría en la posibilidad de detectar de manera oportuna alguna deficiencia que en materia técnico-pedagógica pudiera presentarse con alguna docente y conjuntamente buscar las posibles estrategias de solución.

En este sentido puedo mencionar que el personal docente del Jardín de Niños "Emilio Carranza" tiene conocimientos generales de los planes y programas, apoyos didácticos y de técnicas e instrumentos de evaluación, sin embargo el problema se presenta en la aplicación y conducción diaria de éstos, es decir en su operación, considerando que se aprecia un rompimiento de la vinculación teoría-práctica que debe darse.

Esto se puede observar al verificar la manera de cómo están trabajando las compañeras, detectando que en ocasiones no se permite la participación de los niños, la educadora es la única que habla, los niños se encuentran la mayoría del tiempo sentados, no existe en las actividades realizadas momentos de reflexión, se continúan elaborando trabajos dirigidos por la docente, todos los niños realizan lo mismo y regresan a su casa con un mismo tipo de dibujo, se favorece más la heteronomía que la autonomía contraviniendo los principios esenciales del propio programa.

De aquí que la asesoría técnico-pedagógica por parte de la directora hacia las docentes trate de enfocarse a la aplicación del programa, a su comprensión e interpretación, además de la importancia en el uso de materiales, recursos didácticos y metodología para poder cumplir cabalmente con el propósito de favorecer el desarrollo integral del alumno.

Sin embargo, hasta el momento lo más difícil de trabajar dentro de las funciones técnico-pedagógicas de la directora del Jardín de Niños "Emilio Carranza", aparte de las ya mencionadas, es la de hacer que las compañeras asuman su responsabilidad y no pierdan de vista entre otras cosas: las etapas del desarrollo en que se encuentran sus niños con los que trabajan cotidianamente, considerando que es un proceso y una etapa mediante el cual el pequeño se estructura psicológicamente adquiriendo como consecuencia su identidad psíquica y conjunto de habilidades de pensamiento en términos de lo planteado por Ajuriaguerra.

Otra dificultad la encontramos en la evaluación que realizan las docentes la cual debe de tomar en cuenta a los niños, al material de trabajo y a ellas mismas, la participación de los padres de familia, la influencia que ejercen los niños de los otros grupos, situaciones del medio que en ocasiones se presentan como la muerte de algún conocido, las fiestas de la comunidad, la llegada de algún evento social importante, etc.

2.4 Estructura y organización oficial de los Órganos Colegiados

La finalidad de los Órganos Colegiados es trabajar y evaluar el aspecto técnico-pedagógico de los planteles educativos, proporcionando estrategias acordes al contexto escolar de dichos centros de trabajo y tomando en cuenta el trabajo colectivo.

Ahora bien, dentro de éste trabajo colectivo se establece una estructura y una organización oficial que hay que seguir, y en donde se encuentran las atribuciones de los miembros del Órgano Colegiado en materia técnico-pedagógico las cuales se mencionarán solamente como un referencia a considerar:

Artículo 26. Corresponde al Presidente:

- I. Representar al Órgano Colegiado Escolar;*
- II. Convocar a sesiones extraordinarias, en coordinación con el secretario técnico, a los integrantes del Órgano Colegiado Escolar por lo menos con dos días hábiles de anticipación a las sesiones de trabajo especificando día, hora y objetivo de la reunión;*
- III. Elaborar junto con el secretario técnico el orden del día de cada sesión;*
- IV. Presidir las reuniones del Órgano Colegiado Escolar;*
- V. Proponer, coordinar y conciliar las participaciones de los miembros del Órgano Colegiado Escolar en las sesiones de trabajo;*
- VI. Ejercer el derecho de voz y voto. En caso de empate emitir el voto de calidad;*
- VII. Vigilar que las recomendaciones, propuestas y acuerdos, emanados del Órgano Colegiado Escolar, no contradigan las normas institucionales; así como propiciar su cumplimiento;*
- VIII. Consultar con las autoridades inmediatas los casos, situaciones y propuestas que así lo ameriten;*
- IX. Recibir las solicitudes de los miembros del Órgano Colegiado Escolar, para convocar a las reuniones extraordinarias y determinar su procedencia;*
- X. Rendir los informes a que se refiere la fracción XIV del artículo 13 del presente ordenamiento;*
- XI. Presentar al término del ciclo escolar, al personal docente y de apoyo técnico, un informe final de las actividades realizadas, haciéndolo del conocimiento del Órgano Colegiado de Zona, o en su caso Municipal; y*
- XII. Cumplir y hacer cumplir la normatividad en materia educativa.*

Artículo 27. Corresponde al Secretario de Actas:

- I. Presentar a consideración de los miembros el orden del día para su aprobación o modificación;*
- II. Pasar lista de presentes en las sesiones;*
- III. Solicitar a los miembros del Órgano Colegiado Escolar los contenidos a incluir en el orden del día de la siguiente sesión;*

- IV. *Presidir en ausencia del presidente, las sesiones del Órgano Colegiado Escolar y cumplir con las funciones de éste;*
- V. *Integrarse como asesor a la cooperativa escolar de consumo del plantel;*
- VI. *Integrar los informes correspondientes a las actividades del Órgano Colegiado Escolar; y*
- VII. *Ejercer el derecho a voz y voto.*

Artículo 28. Corresponde al Secretario de Actas, lo siguiente:

- I. *Cumplir con las funciones y atribuciones del secretario técnico durante la ausencia de éste;*
- II. *Dar lectura al inicio de cada asamblea, del acta de la sesión anterior para su aprobación y/o modificación;*
- III. *Elaborar las actas de constitución y desarrollo de las sesiones del Órgano Colegiado Escolar, recabando las firmas necesarias para su validación; y*
- IV. *Ejercer el derecho a voz y voto.*

Artículo 29. Corresponde a los Vocales, lo siguiente:

- I. *Hacer llegar al presidente, por conducto del secretario técnico, sus propuestas para integrar el orden del día;*
- II. *Participar en las sesiones de trabajo en forma activa, proponiendo acciones para mejorar la eficiencia de los aspectos técnico-pedagógicos;*
- III. *Cumplir con eficiencia las comisiones que le sean establecidas en el Órgano Colegiado Escolar;*
- IV. *Informar a los miembros del Órgano Colegiado Escolar de los resultados de su comisión;*
- V. *Cumplir con las recomendaciones y acuerdos del Órgano Colegiado Escolar;*
- VI. *Solicitar al presidente del Órgano Colegiado Escolar por escrito, que convoque a reuniones extraordinarias cuando exista algún asunto que lo amerite;*

VII. *Formar parte de la cooperativa escolar de consumo, en calidad de asesor de la misma, cuando sea comisionado para ello; y*

VIII. *Ejercer el derecho a voz y voto.*²⁰

Por otra parte hay que recordar que al interior del mismo Órgano Colegiado se encuentran otras comisiones de trabajo quienes operan en función del interés, disposición y la responsabilidad del personal. Al respecto las comisiones que se sugieren son: Planes y Programas de Estudio, Superación Académica y Actualización Profesional, Apoyos Didácticos y Técnicas e Instrumentos para la Evaluación del Aprendizaje.

La idea de realizar el trabajo por parte de estas comisiones es con la finalidad de que se de una distribución de actividades a investigar y realizar en la misma escuela, así como en caso necesario buscar personal especializado en alguna problemática del plantel para que la vengan a desarrollar conjuntamente con las docentes. Cada comisión trabajará en torno a: la comisión de planes y programas de estudio tendrá como responsabilidad investigar sobre aspectos teórico-metodológicos del Programa de Educación Preescolar, teorías que sustentan el programa, la planeación, evaluación y el desarrollo infantil.

La comisión de superación académica y actualización profesional busca los mecanismos necesarios para que el docente se pueda mantener actualizado pedagógicamente y esto repercuta en su desempeño laboral.

En las comisiones de apoyos didácticos y técnicas e instrumentos para la evaluación del aprendizaje, se busca la manera de proporcionar al docente elementos que le permitan contar con los recursos necesarios y adecuados para favorecer el desarrollo integral de sus alumnos. Como podemos ver

²⁰ SEG-SNTE. *Lineamientos de Órganos Colegiados en Materia Técnico-pedagógico. Acuerdos Normativos.* México, 1998, pp. 16-19.

estas comisiones tienen una amplia relación con el trabajo técnico-pedagógica que se debe realizar en cada jardín de niños ya que tratan aspectos relacionados con el continuo proceso de superación de las docentes a partir de una realidad actual.

Otro aspecto significativo en el seno de los Órganos Colegiados son precisamente el que se refiere a las sesiones. En su artículo 30 se menciona que las sesiones deben ser una vez al mes, pudiendo suspenderse actividades ante el grupo dos horas antes de la hora de salida. También contempla las sesiones extraordinarias cuando se presenten temas técnico-pedagógicos que sea necesario analizar.

Los temas a tratar en las respectivas sesiones deberán ser de interés para todo el Órgano Colegiado Escolar y ser tomados con base en un diagnóstico de necesidades técnico-pedagógicas detectadas por su miembros. Hay que precisar el contenido de cada sesión de trabajo para que no resulten cansados o tediosos y que en verdad representan la problemática real del plantel.

Los resultados obtenidos en las sesiones deben llevarse a la práctica y establecer un seguimiento de los acuerdos tomados en las reuniones; éstos acuerdos deberán ser redactados en actas de reunión por el Secretario Técnico, firmado por todos los integrantes y conservarlos en el archivo del plantel.

2.5 *Su operación en el Jardín de Niños "Emilio Carranza"*

En la realidad del Jardín de Niños "Emilio Carranza" la directora sí representa al Órgano Colegiado Escolar pues preside las reuniones y vigila que las recomendaciones a las que se llegó dentro del Órgano Colegiado se lleven a

cabo, lo cual realiza mediante las visitas de observación que se hacen a los grupos con la finalidad de verificar si los acuerdos se han cumplido.

Cuando existe la necesidad de consulta a otras autoridades inmediatas sobre las situaciones que no pueden llegar a resolverse dentro del Órgano Colegiado Escolar del Jardín, como ha sido el caso sobre ciertas dudas en la manera de planear las actividades diarias, sobre el conocimiento e interpretación de alguna teoría en especial, sobre la necesidad de suspender algún día de labores docentes, sobre el trabajo por áreas, etc.

En ocasiones las comisiones que son asignadas en el Órgano Colegiado sólo son de nombre, ya que a fin de cuentas la directora es la que toma la responsabilidad de todo el Órgano Colegiado dejando a las demás integrantes en plena pasividad en términos de la exposición de temas, levantar las actas de las reuniones, recolectar las firmas del personal, etc. Esto suele darse debido al poco interés que se muestra por las demás compañeras del colegiado cuando manifiestan que no tienen donde investigar, que no tienen tiempo para ello, que no saben como dirigir una reunión o simplemente apatía y dependencia.

En determinado momento esto repercute en el mismo jardín de niños pues la directora llega a asumir una responsabilidad y presión fuerte por tener que preparar, investigar y buscar los temas para darlos a conocer a las docentes, dejando otras actividades al margen para priorizar y sacar adelante las reuniones del Órgano Colegiado.

Pero ¿por qué se presenta esta situación dentro del Órgano Colegiado del Jardín de Niños "Emilio Carranza"?

Puede mencionarse que en primer lugar no se ha asimilado la misión, propósitos y finalidad de los Órganos Colegiados por parte del personal

docente, viéndolo todavía como una carga administrativa más, existiendo temor a asumir las funciones que les corresponden a cada quien como parte integrante de los mismos, no existe la formación ni el hábito de investigar temas relacionados con las problemáticas que presentan sus alumnos, no hay seguridad para confrontar ideas, experiencias y conocimientos y lo más preocupante es la falta de criticidad para asumir un trabajo más profesional en términos técnico-pedagógicos.

Las compañeras también rechazan el pertenecer a alguna comisión o atribución como miembros del Órgano Colegiado, llegando incluso al punto de tener que rifarse dichas comisiones por no querer nadie de manera voluntaria ubicarse y trabajar en alguna de ellas.

Las actividades anteriores hacen que el trabajo se dificulte y no se de una relación en equipo que en verdad se requiere, para obtener así los resultados óptimos que puede haber en un trabajo colegiado y más comprometido.

Las docentes limitan su trabajo pedagógico al que desarrollan sólo dentro del aula y de su horario de trabajo, considerando que la problemática que se llega a presentar al interior del proceso de enseñanza-aprendizaje no es completamente asunto que ellas tengan que resolver.

Sin embargo insisto en que el Órgano Colegiado debe verse como un espacio de la escuela donde las docentes y la directora estén unidas por objetivos comunes, y en la que se puedan proponer actividades que vengan a solucionar algunas dificultades técnico-pedagógicas que se presenten en el trabajo cotidiano.

Algunas de estas dificultades tienen que ver en cuanto a la conducta de algún niño en especial, de cómo guiar a los alumnos hacia la elección de un proyecto de trabajo, cómo trabajar por áreas, cómo motivar a los padres de

familia para que participen, alguna duda sobre la planeación diaria, cómo evaluar, etc., siempre en relación a lo pedagógico y a la conducta de los niños.

Dentro de las sesiones de Órgano Colegiado realizadas en el plantel éstas son calendarizadas a principios del ciclo escolar y dadas a conocer con anticipación al personal docente, las reuniones son trabajadas mensualmente y se suspenden las clases una hora y media antes de la salida oficial del personal docente.

Los temas a tratar son expuestos por la presidenta del Órgano Colegiado y son en base a la problemática que se trabaja en el Proyecto Escolar, en ocasiones se dan comentarios por parte de las integrantes del colegiado y se llegan a algunos acuerdos los cuales son registrados posteriormente por la propia presidenta del Órgano y firmado por las demás en el acta respectiva.

Podemos concluir este apartado insistiendo en que el Órgano Colegiado al interior del Jardín de Niños "Emilio Carranza" funciona parcialmente, ya que al ubicarse como un espacio en donde se puedan trabajar las funciones técnico-pedagógicas del plantel, es ahí donde observamos las dificultades operativas en el desarrollo del mismo.

2.6 *Algunos avances en el trabajo técnico-pedagógica*

Dentro de algunos logros que se han obtenido en el Jardín de Niños "Emilio Carranza" en materia técnico-pedagógico con el trabajo en Órganos Colegiados puede mencionarse, que se han unificado ciertos criterios con las docentes en cuanto al conocimiento e interpretación del PEP'92, se ha logrado un conocimiento más amplio acerca de la metodología de proyectos, del trabajo por áreas, de la importancia del trabajo pedagógico con los niños, de conocer su desarrollo cognitivo, afectivo y social, entre otros aspectos.

Se puede observar que algunas de las compañeras han tenido la preocupación por tratar de poner en práctica las sugerencias y conocimientos que se les proponen, aunque todavía afloran resistencias, actitudes de rechazo y negación a un trabajo y a una propuesta que definitivamente no la asumen cabalmente.

Así mismo se puede observar inicios de un trabajo en equipo básico para obtener mejores resultados dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje de los niños.

Se ha comenzado a realizar un trabajo compartido al tomar cada integrante del colegiado un tema o varios para exponerlos a las demás compañeras y sirvan éstos de base para una superación pedagógica y profesional de todas las docentes del plantel.

2.7 *Impacto en la práctica docente de las educadoras*

El Programa de Educación Preescolar tiene como fundamento la teoría psicogenética ya que da a conocer la manera en que el niño construye su conocimiento y las características que presentan los pequeños en el periodo preoperatorio. Este programa surge en 1981 y constaba de tres libros, los cuales trataban sobre la Planificación general del programa, la Planificación específica de diez unidades temáticas y los apoyos metodológicos para el docente.

El programa consideraba a la inteligencia, a la afectividad y al conocimiento como elementos que se construyen progresivamente a partir de las acciones que el niño realiza con los objetos de su entorno y de la maduración orgánica con la que cuenta. Dicho programa duró en práctica hasta 1992.

A partir del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa y tomando en cuenta la reformulación de los contenidos y materiales educativos surge el Programa de Educación Preescolar (PEP'92) que se encuentra vigente y el cual *"constituye una propuesta de trabajo para las docentes con flexibilidad suficiente para que pueda aplicarse en las distintas regiones del país"*.²¹

Continúa tomando en cuenta el respeto a las necesidades e intereses de los niños, su capacidad de expresión y juego y el desarrollo infantil en sus dimensiones físico, afectivo, intelectual y social así como su mismo fundamento constructivista.

No ha sido fácil aceptar nuevas teorías que dan al niño una posición activa, participe en la construcción de su propio conocimiento con base a las interacciones que tenga con los objetos de conocimiento.

El niño es concebido desde la posición de Wallon como una unidad biopsicosocial, es decir, como el punto de encuentro de las determinaciones biológicas, de los caracteres psicológicos y de las influencias sociales; es por estos motivos que al niño se le considera como un ser integral.

Si se retoma al niño, y por lo tanto al educando del nivel de preescolar como ser biopsicosocial, resulta importante plantear que la explicación de su desarrollo ha sido abordado bajo diferentes perspectivas teóricas.

Dentro de la literatura infantil es común encontrar términos como maduración, crecimiento y desarrollo sin embargo muchas docentes parecen no tomar en cuenta éstos aspectos y piden a los niños que realicen actividades que aún no están a su alcance.

²¹ SEP. *Programa de Educación Preescolar*. México, 1992, p. 5.

Sin embargo al preguntar a un docente de preescolar en qué teoría está basado su programa educativo por lo general contestan que en Piaget, aún cuando desconozcan los planteamientos de este autor. Sin embargo el programa de preescolar no está basado solamente en Piaget, también intervienen otros enfoques como Freud y su descubrimiento psicoanalítico de la sexualidad infantil que tiene un gran impacto sobre la educación; Wallon que parte de la idea de considerar al individuo como un todo cuyo desarrollo se encuentra relacionado con el medio físico y humano; Vigotsky fundamentando que el desarrollo psicológico está determinado por las influencias sociales que el individuo mantiene con sus semejantes desde que nace.

Es así como el Programa de Preescolar '92 propone la importancia de favorecer al niño de manera integral, darle la oportunidad de desarrollarse en el contexto social en que vive, proporcionarle las herramientas necesarias para el desenvolvimiento de su lenguaje, entre otras cosas.

Al detectar la directora del Jardín de Niños "Emilio Carranza" esta situación se enfrenta a la realidad de tener que orientar al personal docente en las diferentes teorías del desarrollo y aprendizaje que existen en relación al niños, así como a la identificación de las mismas en el programa y su posible vinculación.

Estas orientaciones se han venido dando año tras año a través de sugerencias en la planeación diaria, en observaciones realizadas a las docentes después de una visita diagnóstica o formativa, en las reuniones de Órgano Colegiado y en los Talleres Generales de Actualización donde siempre se tratan aspectos relacionados con el desarrollo y aprendizaje de los niños preescolares.

Sin embargo parece ser que aún faltan muchas acciones que realizar para lograr que las docentes lleguen a conocer plenamente el PEP'92, su base

teórica, la metodología de trabajo que propone, el tipo de evaluación que sugiere, la función de los padres de familia, del docente y la comunidad educativa.

Resulta de gran importancia que una docente conozca estos aspectos del programa, debido a que el contar con dichos conocimientos le permitirán tener una idea más amplia de lo que es un niño, de sus intereses, del proceso de desarrollo por el que atraviesan y con ello lograr conducir a los educandos hacia un proceso de enseñanza-aprendizaje de manera natural de acuerdo a sus características y necesidades específicas.

Resulta por lo tanto básico que la directora del plantel dentro de su función técnico-pedagógica trate de orientar al personal docente hacia la comprensión e interpretación pedagógica que plantea dicho programa de preescolar.

2.8 Proceso enseñanza-aprendizaje

Si partimos de la concepción de aprendizaje como un proceso interno y dinámico que se realiza a partir de la interacción del niño con los objetos y relaciones con su medio; la enseñanza escolarizada podrá ser conceptuada como *"la colaboración de manera organizada, racional y sistemática, en la revisión, coordinación, integración y construcción de los esquemas de conocimiento"*.²²

En el nivel de preescolar las actividades que se plantean tienen como finalidad que las estructuras cognitivas de los alumnos se transformen, reconstruyan y enriquezcan para que se logre favorecer y conservar los aspectos creadores.

Los docentes deben intentar ser facilitadoras del desarrollo integral de los niños y coordinar las experiencias de aprendizaje. Actuando de dicha forma

²² Coll César. *La construcción de esquemas de conocimiento en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Psicología genética y aprendizajes escolares.* Siglo XXI, México, 1993, p. 210.

se cambia la idea de que el alumno es un ser pasivo, receptivo y la educadora la única poseedora del conocimiento y transmisión de éste.

Las diferentes orientaciones del proceso enseñanza-aprendizaje aplicadas en el nivel de preescolar han tenido un desarrollo que va unido a los distintos momentos y prácticas didácticas que se han dado a lo largo de la educación preescolar. Por eso es importante reconocer que ante nuevas prácticas didácticas se encuentran en las compañeras todavía residuos anteriores, ya que como todo proceso, el desarrollo se basa en logros anteriores con variantes y cambios; esto debido a que en ocasiones no se ha asimilado algún tipo de conocimiento cuando ya está presentándose otro y se dificulta la comprensión del último conocimiento.

En el Programa de Educación Preescolar se parte de la idea de que el niño estructura el conocimiento a partir de sus acciones tanto físicas como mentales sobre cualquier objeto de conocimiento. Esto mismo puede decirse en referencia al adulto, que al interactuar con los niños obtendrá y reformulará sus conocimientos.

Más en la realidad se observa que las docentes imponen a los niños sus propios puntos de vista basados en sus mismas experiencias y concepciones de aprendizaje, no escuchan ni observan a los niños y mucho menos se colocan en la perspectiva de ellos. Esto puede llegar a justificarse dado que la formación y superación profesional con la que cuentan fue realizada de la misma forma, de cierta manera presentan inseguridad para realizar su práctica docente.

Una de las funciones del docente dentro del proceso enseñanza-aprendizaje, es la de observar las diversas conductas de sus alumnos y analizarlas con el fin de conocer y colaborar en la construcción de su desarrollo integral. Sin

embargo las docentes aún no han comprendido la importancia que representa realizar una observación directa con una finalidad dirigida hacia algún aspecto del desarrollo del niño, utilizando observaciones superficiales y poco abarcativas a todas las dimensiones del desarrollo de los preescolares.

Las educadoras deben procurar que el educando actúe, manipule objetos, observe los resultados, establezcan sus propias hipótesis, ideas, ensayos lo cual pueda llevarlos al conocimiento. La docente debe adaptar las experiencias pedagógicas a las necesidades infantiles propiciando "*situaciones en las que los conocimientos se presentan como necesarios para alcanzar las finalidades concretas elegidas o propuestas por los niños*".²³

Pero todo esto se da dependiendo del concepto que cada docente tenga de aprendizaje, enseñanza, del niño, de educación, del conocimiento que tenga del programa con el que se supone deben trabajar así como del perfil de la misma educadora.

Cabe mencionar que las tres docentes que laboran en el jardín de niños tienen diferentes concepciones de estos elementos y que a pesar de que dos de ellas cuentan con estudios de licenciatura difieren mucho tanto en su manera de trabajar, de tratar a los niños y de relacionarse con la comunidad educativa.

Si el PEP'92 tiene como fundamento el constructivismo es necesario reflexionar ¿qué tanto las docentes han cambiado sus esquemas de conocimientos sobre los elementos que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje?

Todo esto nos lleva nuevamente a replantear la importancia de la función técnico-pedagógico de la directora hacia las docentes, sentir las necesidades

²³ Opper S. y Gisinburg, H. *Piaget y la teoría del desarrollo intelectual*. Ediciones del Castillo. Madrid, 1976, p. 205.

de buscar la forma de que las asesorías sean estructuradas de tal manera que permita a las mismas compañeras cuestionarse sobre su práctica docente a partir de lo que conocen y realizan.

Por otra parte y dado que la planeación diaria que realizan los docentes es muy importante pues en ellas se da vida al proceso enseñanza-aprendizaje, se ha observado que en el Jardín de Niños "Emilio Carranza" la planeación es mecánica, siempre el mismo tipo de actividades, sin hacer una reflexión anticipada de qué aspectos hacen falta favorecer más en los preescolares. Es necesario que la planeación que realicen las compañeras responda a las características y necesidades de los educandos, que el docente tenga una actitud de constante observación para detectar el nivel de desarrollo en que se encuentran los preescolares con el objetivo de proporcionarle lo que necesite para su constante desarrollo.

La planeación debe estar congruente con las características del preescolar y con el medio donde se desenvuelve, sin embargo en varias ocasiones se ha detectado que las actividades planeadas por las compañeras del plantel no corresponden a la edad de los pequeños ni tampoco a las experiencias y materiales que la propia comunidad puede proporcionar a la docente en su labor diaria. En cuanto a los proyectos de trabajo que se manejan puede observarse que en ocasiones no son significativos para los niños provocando desorden, aburrimiento y poca participación.

Para la realización de actividades por parte de los niños por lo general no facilitan ni provocan en ellos un desequilibrio para propiciar nuevos aprendizajes, no se prevén materiales, objetos, personas, etc., que apoyen el desarrollo progresivo de los alumnos. Los conocimientos son dados de manera verbal por la educadora, no existe cuestionamiento hacia los niños que permita el desequilibrio mental de los preescolares, la planeación la

mayoría de las veces es realizada poco tiempo antes de comenzar a trabajar con los educandos, lo cual por lo general no les permite prever con anticipación los materiales, objetos y personas que pudieran servir como elementos de apoyo para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje de los preescolares.

Finalmente la evaluación que se realiza en el plantel es muy pobre y la mayoría de las veces sólo el alumno es evaluado, rara vez el docente, el directivo, los materiales, la planeación, los padres de familia, etc., así mismo se puede mencionar que sólo se evalúa en las actividades realizadas dentro del salón de clases y las relacionadas con los proyectos de trabajo, más no así actividades tan importantes como educación física, música y movimiento, actividades libres realizadas en el recreo, áreas de trabajo, etc., debido a que no se les da importancia como espacios donde los niños manifiestan mucho de sus intereses, inquietudes y problemas.

2.9 El método de proyectos

El Programa de Preescolar tiene entre otros principios el de la globalización, el cual parte de la idea de que el niño capta la realidad no de forma analítica sino por totalidades. Este principio constituye la base de la práctica docente.

La globalización toma en cuenta el desarrollo infantil como un proceso integral donde el niño se relaciona con su medio natural y social desde una perspectiva totalizadora. Conforme pase el tiempo ira diferenciando los elementos que conforman su realidad. El contar con esta idea integradora de la persona la educadora dará oportunidades a los alumnos de que se reconozcan como un ser total.

Se habla de la globalización como el concepto psicológico que explica la actividad mental y de toda la vida psíquica del adulto y específicamente del

niño. Estos captan según Monserrat Fortuny la realidad de manera total, es decir, el conocimiento y las percepciones son globales.

Tomando en cuenta la fundamentación del programa de preescolar y las características del niño en esta edad se propone una alternativa organizativa y metodológica para este nivel: el Método de Proyectos.

"El proyecto es una organización de juegos y actividades propias de esta edad, que se desarrollan en torno a una pregunta, un problema, o a la realización de una actividad concreta. Responde principalmente a las necesidades e intereses de los niños, y hace posible la atención a las exigencias del desarrollo en todos sus aspectos".²⁴

El Método de Proyectos está basado en la idea de trabajo en común, destaca la personalidad del grupo frente a la individual lo cual permite corregir el individualismo egoísta del niño, mantiene el deseo de agrupación siempre y cuando los temas que se traten sean capaces de despertar el interés por el trabajo grupal.

Considera también que ayuda a la formación de hábitos de pensamiento y reflexión, lo cual se realiza a través del trabajo con materiales y temas no previstos que presentan dificultades y problemas que resolver.

Sin embargo la aceptación y comprensión del Método de Proyectos, por parte de las docentes, es un tema aún difícil de comprender; a 8 años de haberse presentado como propuesta metodológica del PEP'92 no hay una idea clara en el personal del plantel, en ocasiones vuelven a caer en imponerles a los niños los temas que ellas consideran convenientes sin tomar en cuenta si a los preescolares les interesa, si es una necesidad que manifiestan. En su organización se observa el rompimiento entre lo planeado y la realidad de su

²⁴ SEP. *Programa de Educación Preescolar*. México, 1992, p. 18.

práctica y lo peor de todo esto es que en sus evaluaciones diarias mencionan que "todo salió muy bien, de acuerdo a lo planeado".

Resulta difícil para las compañeras el lograr realizar una planeación de actividades que surjan en verdad del interés grupal de los niños, darle una organización que permita la reflexión, análisis y resolución de una problemática por parte de los alumnos.

Esto en muchas ocasiones puede observarse en la labor pedagógica que realizan las compañeras y que tiene su origen en nuestra formación, más centrada en un método de adquisiciones con un enfoque más funcionalista y poco significativo.

El aprendizaje en los proyectos de trabajo se basa en su significatividad, es decir, pretende conectar y partir de lo que los niños ya saben, de los conocimientos anteriores con los que cuentan más parece ser que las docentes no consideran todo el cúmulo de conocimientos que los niños ya tienen antes de entrar al Jardín de Niños.

La asesoría técnico-pedagógica por parte de la directora del Jardín de Niños "Emilio Carranza" ha significado una constante observación de clases, de análisis, de tomar decisiones, de tomar en cuenta la formación de las docentes y tratar de buscar las estrategias que permitan superar la propia práctica de las compañeras.

Entonces, ¿cómo puede el docente tratar de trabajar el método de proyectos con sus alumnos si no es capaz de participar en un Órgano Colegiado?. No se puede tratar de involucrar a los preescolares a trabajar en equipo, a compartir experiencias, a reflexionar, a buscar soluciones a su problemática si por ello no se cuenta con la formación adecuada ni con la misma actitud personal ante el trabajo compartido que debe existir en todo plantel.

CAPÍTULO III

LINEAMIENTOS TEÓRICO-PRÁCTICOS PARA UN TRABAJO TÉCNICO-PEDAGÓGICO EN UN JARDÍN DE NIÑOS

3.1 *El trabajo técnico-pedagógico de la directora de un Jardín de Niños*

Como se ha venido mencionando una de las funciones básicas de la directora del nivel de preescolar es apoyar al personal docente a su cargo en el aspecto técnico-pedagógica, orientarlo en cuanto a su aplicación del Programa de Preescolar vigente y dar cumplimiento a los lineamientos y normas que permitan el logro de los objetivos del mismo.

La Dirección General de Educación Preescolar estableció lo referente a esta materia, aunque existen otros elementos legales que fundamenta la función de asesoría pedagógica, por lo cual, es básico que la directora conozca y maneje eficientemente los aspectos relacionados con esta función:



De manera formal la calidad de los servicios educativos que se prestan en un jardín de niños deben apoyarse en los diferentes manuales establecidos por la SEP, con la finalidad de normar la actuación del personal y poderse lograr los objetivos del nivel.

Como ya se dijo, en preescolar se cuenta con el Manual de Organización del Plantel de Educación Preescolar, Manual Técnico-pedagógico de la Directora de Educación Preescolar y Manual de la Directora del Plantel de Educación Preescolar. Los manuales tienen el propósito de difundir y dar apoyos técnicos-pedagógicos útiles para elevar la calidad de la educación.

Dentro de estos manuales se hace hincapié en la gran responsabilidad de la directora en términos de una evaluación permanente del proceso enseñanza-aprendizaje a través de sus funciones técnico-pedagógicas con la finalidad de tomar medidas correctivas a tiempo, como pueden ser el asesorar en cuanto a

realizar una planeación basada realmente en los intereses y necesidades de los preescolares, evaluar a los niños de una manera más real y acertada, establecer actividades que en verdad favorezcan el proceso de desarrollo integral de los pequeños.

De ahí la necesidad de que la directora de preescolar conozca los objetivos generales del programa de preescolar para poder orientar a las docentes en cuanto a su conocimiento e interpretación, la metodología que propone, los materiales didácticos, recursos y técnicas de evaluación que permitan brindar a los preescolares una educación verdaderamente integral.

Por lo anteriormente mencionado se puede deducir que el papel de la directora de un Jardín de Niños en cuanto a lo técnico-pedagógica se refiere es básico, pues de ella dependerá el facilitar y coordinar a las docentes para que exista una buena conducción del proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos del plantel.

Existe la necesidad de que la directora cumpla su función apoyando y creando situaciones en las cuales el personal pueda ayudarse mutuamente, ser capaz de buscar ayuda en otros, hacer planes en conjunto, recoger y brindar ideas a los demás, etc.

La asesoría que brinde la directora debe establecer un ambiente adecuado para que todas las integrantes del jardín de niños pueda participar en la toma de decisiones. Sostengo que hay más avance educativo si las propias educadoras tratan de resolver problemas y buscar respuestas; sin embargo si la directora no crea el ambiente adecuado por medio del cual las docentes puedan participar en las decisiones, estará negando la posibilidad de la interacción y del intercambio de ideas, experiencias y conocimientos.

Una idea básica de cómo la directora puede crear un ambiente adecuado es respetando la personalidad de todas las integrantes del centro de trabajo. El respeto de la personalidad de las docentes por la directora tiene muchas maneras de observarse siendo necesario estar interesada en ellas y sus problemas, dar importancia a sus ideas, proposiciones, establecer reuniones donde cada educadora tenga la oportunidad de dar a conocer sus opiniones, ideas y propuestas.

El planear situaciones donde el personal docente pueda exponer sus inquietudes pedagógicas específicas como la dificultad de planear actividades acordes a los intereses de los niños, la manera de aplicar el método de proyectos, el cómo realizar una verdadera evaluación, etc., permitirá que éstas sean compartidas con todo el colectivo buscando diversas problemáticas y proponiendo soluciones aplicables a la realidad del contexto donde se está laborando.

Por tanto la directora debe tener una visión muy clara de las condiciones que prevalecen en su centro de trabajo, de conocer al personal docente con que cuenta, sus expectativas e inconformidades para que con base en ello pueda desempeñar su función técnico-pedagógica acorde a las necesidades reales de la institución.

Dentro de este rol técnico pedagógico la directora debe:

- Contar con un conocimiento amplio y profundo en cuanto a los planes y programas de preescolar, los apoyos didácticos y las técnicas e instrumentos para la evaluación del aprendizaje.
- Estar consciente de la importancia de su función como facilitadora y coordinadora del proceso enseñanza-aprendizaje que se de en el plantel que dirige.

- Tener presente que su papel no está limitado a asesorar solamente al personal docente del plantel para el logro de los propósitos del nivel, sino el de involucrar a los niños y padres de familia.
- Realizar visitas con carácter de orientación y evaluación al personal docente.
- Realizar entrevistas e intercambio de ideas con el personal docente a fin de conocer sus inquietudes y sugerencias en bien de proporcionar una mejor educación.
- Planear y realizar de manera organizada las reuniones de Órgano Colegiado Escolar.

3.2 *Participación, responsabilidades y compromisos del colectivo escolar*

En un Jardín de Niños los resultados dependen de la directora, de las docentes y de las interrelaciones que se den entre ambas es por esto que, para poder tener beneficios óptimos se requiere de la participación, responsabilidad y compromiso de todas las integrantes del colectivo escolar.

Sin embargo el colectivo escolar del Jardín de Niños "Emilio Carranza" carece de las actitudes y habilidades necesarias para trabajar en forma colectiva. Como resultado de esto se trabaja de manera separada, hay más posibilidad de caer en discusiones inútiles, los proyectos de trabajo fallan, hay resistencia a participar a las tareas en grupo y los objetivos tardan en lograrse. La conducta del colectivo escolar debe cambiar y

esto puede hacerse tomando conciencia que cada una y todas las docentes tienen responsabilidades y compromisos ante su participación en el grupo.

La directora y docentes tienen que compartir sus propósitos, comprender la necesidad de un cambio de actitud y estar dispuestas a éste cambio. Lo que define a un equipo son los objetivos a alcanzar aunque estos tienen que ser propuestos por todos de manera responsable y comprometida.

*“Un principio fundamental de la filosofía de la calidad es que las personas se desarrollan, se humanizan y humanizan el trabajo cuando participan activa y colectivamente en el mejoramiento de los procesos de trabajo”.*²⁵

La directora en forma colegiada con las docentes deben conocer los propósitos, fines y órganos que integran el nivel en que trabajan. Las docentes de un centro de trabajo se realizan en su desempeño diario cuando se sienten participes y pertenecientes de un colectivo, reconociendo que por separado no pueden hacerlo.

El colectivo escolar debe comprender que tiene participación, responsabilidad y compromisos con:

- la sociedad: el entender que el éxito o fracaso del plantel va a depender de la participación y cooperación que le preste el medio social donde se encuentre ubicado el Jardín de Niños, de la confianza que el colectivo escolar inspira, confianza derivada de la observación de una buena labor pedagógica que se proyecte hacia la sociedad a través de los perfiles con que egresan los alumnos;

²⁵ Silvia Schmelkes. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. SEG-SEP., México, 1995, p. 33.

- con los preescolares: de la armonía y buen entendimiento que se de en el colectivo escolar dependerán las buenas relaciones entre maestros, alumnos y padres de familia lo cual será base esencial para lograr un desarrollo integral en los alumnos al sentirse éstos en un medio adecuado donde todos los elementos contribuyen a su desenvolvimiento natural;
- la escuela: los compromisos de las docentes, los alumnos y los padres de familia son dirigidos hacia el mantenimiento constante de una cooperación y colaboración con las autoridades de la institución, de tal modo que los esfuerzos aunados en un colectivo escolar logren llegar a sus objetivos: la educación de los preescolares;
- con sus compañeras: la acción educativa se realiza en un Jardín de Niños a través del conjunto de educadoras que lo conforman. Cuanta más unión se perciba mejores serán los resultados que se puedan obtener. El sentir que se es parte importante de un equipo de trabajo hace que cada docente se sienta comprometida y responsable ante las demás;
- consigo mismo; importante es que cada educadora se sienta responsable y comprometida consigo misma. Debe tener seguridad en lo que esta haciendo, en la preparación con la que cuenta, el estar convencida del papel que desempeña y la importancia de su función ante los alumnos; debe tener un conocimiento amplio del desarrollo de los niños preescolares, del programa que maneje, de las técnicas y recursos didácticos con los que puede contar, así como de las diferentes técnicas de evaluación que puede utilizar para llevar un seguimiento del desarrollo de los educandos. También debe tomar consciencia de que forma parte básico de un colectivo escolar el cual espera mucho de ella.

3.3 *El trabajo técnico-pedagógico en un Jardín de Niños*

Para que la actuación educativa en un Jardín de Niños resulte efectiva es necesario basarla en el conocimiento profundo del niño, de sus características psicosomáticas y de su crecimiento, del Programa y Plan de Estudios con el que se trabaja y del conocimiento social del contexto donde se labora.

Del conocimiento y comprensión que las docentes tengan de toda ésta serie de aspectos se va a generar una práctica docente, la cual es una expresión constante de las relaciones sociales, culturales, pedagógicas y normativas que se dan en un plantel escolar.

Es necesario que el personal docente del nivel de preescolar cuente con un apoyo técnico-pedagógica en términos de análisis de planes y programas de estudio, técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje y apoyos didácticos lo cual vendría a generar un avance en la calidad profesional, dado que las docentes contarían con la preparación y superación necesaria para atender a sus alumnos de la manera más adecuada y acorde a los intereses y necesidades de los mismos.

A través de la asesoría técnico-pedagógica dada por la directora del plantel las educadoras pueden contar con espacios en donde intercambiar, analizar y confrontar sus experiencias educativas. Estas asesorías van encaminadas a que el personal conozca con más profundidad los elementos claves para el desempeño y logro de los objetivos educativos del nivel de preescolar.

Aún cuando en cada Jardín de Niños se aplica la normatividad técnico-pedagógica correspondiente a este nivel, es necesario siempre tomar en cuenta que cada plantel tiene su propia dinámica derivada de las

características específicas del medio natural, cultural y social en donde se ubica cada centro de trabajo.

Es necesario que la directora del nivel de preescolar, genere acciones que permitan la iniciativa personal de las docentes hacia su superación y actualización profesional basados en una serie de habilidades que le permitan prepararse mejor para su función, propiciando el interés por la investigación pedagógica relacionada con el programa vigente y los apoyos didácticos que lo acompañan.

La asesoría *"es un proceso que tiene como finalidad proporcionar a otros, de manera directa o indirecta la información necesaria para realizar acertadamente las funciones de su cargo laboral"*.²⁶ En el nivel de preescolar esta asesoría se debe centrar en propiciar en la relación directora-educadora las condiciones necesarias para que por propia voluntad se genere un cambio positivo en el aspecto técnico-pedagógico a fin de mejorar la práctica docente.

Las asesorías pretenden que las docentes logren:

- Ser autónomas en las decisiones que tomen en relación a la elevación de calidad de su profesión.
- Ser observadoras, reflexivas y críticas de su propia labor docente y de la de las demás con la finalidad de mejorar la educación que imparten.
- Ser hábiles para poder enfrentar los problemas de tipo técnico-pedagógico que se presentan en su labor diaria.

²⁶ SEP. *Guía para asesorar la práctica docente orientada a personal directivo y de supervisión de Jardín de Niños*. México, 1993, p. 21.

- Establecer y cumplir compromisos que las docentes adquieren desde el momento en que se hacen responsables de practicar una profesión docente.
- Integrarse al medio sociocultural en que las docentes laboran a fin de ser agentes protagónicos de cambio en la comunidad.
- Aplicar los conocimientos adquiridos a través de las asesorías en relación a planes y programas, apoyos didácticos, técnicas e instrumentos de evaluación y el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Ser agentes participes y activos en las reuniones de Órganos Colegiados, expresando sus experiencias, conocimientos, dudas, inquietudes y sugerencias de su propia práctica docente.

3.4 *La concreción de lo formal en el plano técnico-pedagógico: planeación, desarrollo y evaluación*

La educación dentro del desarrollo social, se va presentando como una actividad humana que implica cada día nuevos retos y oportunidades. Dentro de estos retos y oportunidades se encuentra el que las docentes desarrollen conductas de superación que las conduzcan a integrarse cada día mejor al ritmo del cambio social.

Otro reto importante para las docentes es el de mejorar la calidad de la educación considerando que es en el jardín de niños en donde el trabajo de las educadoras cobra forma y adquiere un sentido específico, de acuerdo con las condiciones y relaciones que se establezcan al interior del mismo plantel.

Como asesora la directora debe tratar de crear mediante la práctica el desarrollo de habilidades a través de las cuales las educadoras puedan

enfrentar su propia problemática, idear nuevas maneras de enfrentar su realidad cotidiana. La directora como asesora del personal docente debe tener confianza en las posibilidades de desarrollo de éstas, ha de creer firmemente que las docentes buscarán su superación profesional y a la vez el desarrollo integral de los niños que tienen a su cargo.

Dentro de las funciones de la directora como asesora técnico-pedagógica, se encuentran dos modalidades: la asesoría individual y la asesoría en grupo.

Para la asesoría individual es necesario que la directora cuente anticipadamente con un plan de observación bien definido. Este plan de observaciones debe contemplar la planeación, desarrollo y evaluación del trabajo técnico-pedagógica de las docentes tomando como base aquellos elementos fundamentales que toda educadora debe conocer y aplicar como son: el conocimiento y aplicación del PEP'92, la metodología de proyectos de trabajo, las áreas de trabajo como apoyo al proyecto planeado con los niños, los recursos didácticos que aplica, así como también las técnicas de evaluación que utiliza para llevar un seguimiento del desarrollo de cada alumno.

Antes de realizar las observaciones a las docentes, éstas deben saber la finalidad de las mismas, así como la guía que se aplicará en la elaboración de sugerencias a la práctica docente que sean necesarias.

Dichas observaciones se realizarán una vez al mes a cada docente dentro del horario completo en que atiende a los preescolares (9:00 a 12:00). Se sugiere que estas observaciones sean llevadas a cabo durante dos o tres días seguidos a cada educadora para conocer el seguimiento de actividades planeadas y desarrolladas.

Al término de éstas se reunirá la directora con la docente observada y se le darán a conocer los comentarios necesarios de acuerdo a lo detectado en la visita buscando alternativas de solución entre ambas.

Los errores más comunes en la práctica de la asesoría son el dar consejos, persuadir o convencer, interrogar, sólo dar información, dar advertencias, entrevistar, confundir con psicoterapia. (Ayala Aguirre, 1999).

Cada que se lleven a cabo las observaciones de la práctica docente al personal, es necesario llevar un seguimiento de las sugerencias y acuerdos realizados en la anterior visita, esto con la finalidad de detectar si se ha mejorado la práctica docente o se han tomado en cuenta las sugerencias presentadas.

Respecto a la asesoría en grupo la directora debe apoyar su función técnico-pedagógico en el Órgano Colegiado tomándolo como un espacio orientado a promover la formación continua de las docentes, donde se reflexione y analice de manera colectiva la realidad del plantel, los problemas más significativos y las posibles soluciones a los mismos.

En los Órganos Colegiados es necesario crear las condiciones necesarias para el autodesarrollo de las docentes en base al trabajo colectivo y a un espacio de respeto y confianza. Para este trabajo colectivo se sugiere tomar en cuenta el autoperfeccionamiento docente (Rodríguez Flores, 1988), donde manifiestan la idea de que este autoperfeccionamiento lo realizan las docentes de manera consciente responsabilizándose de su superación constante.

“El ambiente propicio para el desarrollo personal y profesional de los miembros de la escuela parte de una organización donde se tengan establecidos los objetivos comunes, las normas de trabajo, un liderazgo centrado en el grupo, un clima de respeto ante las diferencias individuales, el fomento de relaciones interpersonales, la libertad de opinión e

iniciativas, así como la cordialidad, apoyo y confianza entre los miembros, además de la estimulación al tránsito del trabajo individual hacia el trabajo colectivo".²⁷

Tomando como apoyo el Órgano Colegiado la directora de preescolar debe dar a conocer al personal docente los objetivos, finalidades y atribuciones de estos Órganos, sensibilizarlas en cuanto a la importancia del trabajo grupal, la reflexión colectiva, el trabajo en equipo y la comunicación entre el personal del plantel; así como también de la importancia de su colaboración en cuanto a la lectura e investigación documental se refiere.

Para que las reuniones de Órgano Colegiado tengan buenos resultados se propone:

- Conocimiento de la función de los Órganos Colegiados.
- Establecer el orden del día con anterioridad a la reunión y hacerlo del conocimiento del personal docente.
- Organizar las actividades de acuerdo a las necesidades y sugerencias de los integrantes del Órgano Colegiado.
- Promover la participación activa de todos los miembros.
- Iniciar con algún tipo de técnica grupal.
- Escuchar con atención y respeto al docente que tenga bajo su responsabilidad la sesión correspondiente.
- Anotar la información más importante en el acta respectiva.
- Realizar una coevaluación grupal para detectar si se ha logrado los objetivos de la reunión.

²⁷ María E. Rodríguez. *Función Directiva Escolar, Guía de autoperfeccionamiento*, p. 92.

- Evitar la dependencia, las decisiones verticales y el monólogo por parte de la directiva o presidenta.

Se considera que si se logran llevar a cabo estas sugerencias pueden llegarse a obtener resultados óptimos con el personal docente, lo cual vendría a reflejarse en un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje con los alumnos.

3.5 Lineamientos de acción

A lo largo de todo el presente trabajo se ha manejado la importancia que tiene el trabajo técnico-pedagógico de la directora de un Jardín de Niños, así mismo se ha propuesto al Órgano Colegiado como un apoyo a este trabajo que permita la construcción de propuestas y de posibles soluciones a los problemas de aprendizaje detectados por cada docente en sus alumnos.

También se ha planeado la dificultad que ha estado representando para la directora de preescolar el llevar a cabo sus funciones técnico-pedagógicas con resultados más positivos.

Es así que de la investigación realizada y del interés por conseguir mejores resultados en relación a lo técnico-pedagógico, se pretenden plantear algunos lineamientos de acción que permitan a la directora del plantel de preescolar obtener mejores resultados a través del trabajo en equipo y con la finalidad de alcanzar los objetivos generales del nivel de preescolar.

De aquí que dichos lineamientos pretendan:

- En relación a lo técnico-pedagógico es necesario:
 1. Considerar que en los Planes y Programas de las Escuelas Normales se manejen las funciones específicas de una directora de preescolar y en particular las funciones técnico-pedagógicas que debe desempeñar; esto

dado a que cualquier educadora egresada de la Escuela Normal tiene la posibilidad de llegar a realizar funciones directivas en alguna institución de este nivel.

2. Manifestar las necesidades que se observan en la práctica real por medio de intervenciones en talleres, cursos, foros, cuestionarios, etc., en los que se involucra cualquier docente durante su práctica profesional las cuales puedan servir como base para modificaciones futuras en relación a manuales, planes y programas, etc.
3. Capacitar a las directoras en servicio a través de talleres permanentes en el conocimiento de las características de los adultos, en cuanto a su aprendizaje se refiere, dado que en ésta etapa se presentan otras necesidades para que se de el aprendizaje como la automotivación para superarse en su profesión, parte de sus experiencias las convierte en la base de más información; retiene con más facilidad los temas que le interesen o le son significativos por poderlos aplicar con más facilidad.
4. Proporcionar talleres a las directoras sobre la importancia del papel que como asesoras es necesario desempeñar tomando en cuenta su actitud, preparación e interés que debe propiciarse para la conducción de grupos de aprendizaje, las funciones de la asesoría, etapas de la asesoría, etc.
5. Dar a conocer a las directoras por medio de diferentes actividades la variedad de Técnicas Grupales que pueden servir de apoyo en el trabajo de Órganos Colegiados y dar a éstos una dinámica atractiva a las docentes.
6. Propiciar en las directoras el conocimiento de las diferentes técnicas de investigación documental que permita a todos los integrantes del Órgano Colegiado consultar y analizar documentos para obtener información respecto a alguna problemática educativa detectada.

7. Concientizar a las directoras de la necesidad real de conocer ampliamente sus funciones técnico-pedagógicas y llevarlas a cabo en todo plantel del nivel de preescolar como base par un buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje encaminado éste a proporcionar una mejor educación con calidad.

- En relación con la actitud de la directora es necesario:

1. Tener un alto grado de conocimiento de cada miembro del personal que integra el plantel (estudios, formación profesional, intereses profesionales, aptitudes, desempeño profesional, estabilidad emocional, etc.).

2. Realizar visitas de observación a cada docente con la finalidad de conocer su desempeño en el grupo, la metodología con la que trabajan, las actividades que planea y realiza con el objeto de lograr el desarrollo integral de los niños.

3. Llevar un seguimiento periódico de la documentación que manejan las docentes, como: planeación diaria, evaluación de actividades, proyecto anual, cuaderno de observaciones individuales de los niños, documentos administrativos.

4. Involucrarse en las necesidades, expectativas, acciones e interese del personal docente, y darlo a conocer a la supervisora de zona a fin de buscar las posibles alternativas de solución.

5. Buscar nuevas formas de organización del trabajo: participación, trabajo colectivo, comunicación, liderazgo, etc.

6. Conjuntar los esfuerzos de las docentes y del directivo con la finalidad de llegar a construir una comunidad educativa que den un mejor sentido a la dimensión pedagógica de la institución preescolar.
 7. Es necesario que la directora de preescolar vigile y participe en la realización de las tareas pedagógicas del centro de trabajo que representa lo que le dará la oportunidad de conocer el desarrollo y organización de las actividades.
 8. Vigilar y corregir los criterios de trabajo técnico-pedagógico ajustándolos de acuerdo con las condiciones del plantel, los niños, padres de familia y comunidad escolar.
 9. Contar con espacios en el trabajo diario que permitan el diálogo pedagógico entre las educadoras y la directora del plantel.
 10. La directora de preescolar debe dar apoyo profesional a sus compañeras para poder establecer un liderazgo académico que les permita desarrollar un sentido de pertenencia a las educadoras hacia el plantel.
- En cuanto al Órgano Colegiado es necesario que la directora:
1. Organice las reuniones de Órgano Colegiado de manera dinámica con la participación de todas las docentes, propiciando el intercambio de experiencias y ayuda mutua.
 2. Establezca variedad de técnicas que permitan a las docentes identificar sus problemas reales en relación al proceso de enseñanza-aprendizaje, buscar las causas, establecer posibles soluciones y medios para lograrlas.

3. Solicitar el apoyo a autoridades inmediatas y personal capacitado, en relación a alguna problemática específica con la finalidad de contar con más elementos de solución y estrategias de acción.
4. Definir a las reuniones de Órgano Colegiado como el espacio donde las docentes y directivo puedan reflexionar y tomar acuerdos sobre algunas tareas del aula.
5. Las reuniones de Órgano Colegiado deben aportar elementos para que las docentes y directora realicen mejor sus funciones pedagógicas.
6. Establecer dentro del Órgano Colegiado un liderazgo democrático que promueva y oriente las actividades de todos los participantes del plantel hacia una educación de calidad.
7. Tener presente que la calidad de participación de las educadoras está ligada al interés y emoción dedicada al desempeño de sus labores.

CONCLUSIONES

El presente trabajo ha dado la oportunidad de reflexionar sobre lo importante que resulta la función técnico-pedagógica de una directora de Jardín de Niños, de revalorar que aunque tradicionalmente los directivos escolares eran considerados únicamente como administradores de un plantel, es necesario que hoy se acerque al directivo al terreno de lo pedagógico.

A esto hay que agregar que las directoras son educadoras que por lo general han ascendido sin ningún tipo de capacitación específica para desempeñar sus nuevas funciones. A esto se suma el sinfín de trabajo administrativo dando como resultado que poco a poco se pierda su profesión docente.

La falta de interés por la formación de los directivos ha llevado a que los estilos de conducción de los jardines de niños sean de acuerdo a las características personales de las mismas.

Por otra parte el mismo sistema educativo también ha estado atado a la idea tradicional de que lo referente a la organización entra dentro de la materia administrativa, separándola de la materia técnico-pedagógica, que se refiere a la enseñanza en el salón de clases, lo cual puede observarse en los reglamentos que se manejan en las instituciones escolares.

Actualmente se ha insistido mucho en la constante capacitación de las docentes dado a que son elementos base para elevar la calidad de la enseñanza y como estrategia de esto se han formado los Órganos Colegiados en los centros de trabajo con la finalidad de dar más atención a la actividad pedagógica.

Sin embargo, en la realidad los Órganos Colegiados ocupan un espacio muy separado en relación a estas actividades que la directora y las mismas docentes tienen que realizar como son otro tipo de comisiones: campañas, concursos, guardias, demostraciones de trabajo, etc.

La normatividad de los mencionados Órganos Colegiados establece una periodicidad mensual para llevar a cabo las reuniones, la cual no permite obtener una regularidad efectiva que ayude a la directora del plantel de preescolar a tener una relación técnico-pedagógica más asertiva a las necesidades de los niños, docentes y comunidad.

Es necesario pues que se vea la factibilidad de poder llevar a cabo estas reuniones con más frecuencia, de tomar a estos Órganos como un laboratorio de reflexión donde se analicen los problemas particulares de cada Jardín de Niños.

En cada centro de trabajo debe darse la libertad para que entre la directora y docentes se organice el tiempo, contenidos, modalidades de trabajo de los Órganos Colegiados que permitan a las docentes reconocer la importancia de contar con espacios donde analizar la problemática pedagógica.

Para que se de un proceso educativo favorable para los niños, es necesario que todos los que intervienen en él muestren un mejor desempeño, el docente es la parte fundamental en la educación pero no se obtendrán los resultados planteados sino cuenta con el apoyo técnico-pedagógica de la directora del plantel.

Al llegar al final de la elaboración de este trabajo podemos afirmar que las reuniones de Órgano Colegiado no se están llevando a cabo de la manera más idónea y, que este espacio no está siendo aprovechado por la directora del Jardín de Niños "Emilio Carranza" como la instancia en donde analizar,

apoyar y favorecer el intercambio académico y experiencia pedagógica que coadyuve en el desarrollo armónico de los preescolares.

Así mismo como docente queda la inquietud y responsabilidad de ir creando en los niños preescolares una formación que les permita siempre dar a conocer ante los demás sus ideas, opiniones, reflexiones, sentimientos con la finalidad de llegar a formar adultos seguros con capacidades y aptitudes básicas para su vida futura.

También importante resulta recordar lo significativo que es ser docente reflexivo, crítico y activo ante los dilemas que presenta el trabajo diario en un plantel de educación preescolar y sobre todo, el de poder compartir con los demás nuestras inquietudes.

Como directora de un Jardín de Niños se llega a la conclusión de tener presente lo básico de despertar en las docentes la inquietud por el autoperfeccionamiento profesional, el trabajo en equipo, el buscar las soluciones a los problemas técnico-pedagógicas dentro del plantel y con apoyo de todas las compañeras que conforman la institución teniendo siempre en cuenta las experiencias, vivencias y opiniones de todas y cada una de las educadoras.

Necesario resulta a la vez la actualización y participación de la directora de preescolar en todas las cuestiones básicas del nivel en el que se trabaja para poder apoyar a las compañeras en la problemática específica de cada plantel.

Como egresada de la Universidad Pedagógica Nacional y concretamente como formadora de niños preescolares, queda el compromiso ante la sociedad de aplicar una práctica profesional con características definidas y orientadas hacia el autoperfeccionamiento de las educadoras que coadyuve a brindar atención a los preescolares en su desarrollo integral de acuerdo a sus

necesidades e intereses, con la finalidad de proporcionar una educación de calidad que les permita ser competitivos ante los retos de la vida.

No se pretende que este trabajo sea un producto acabado al que ya no haya nada que agregarle; sólo se propone como un punto de inicio para una futura investigación y de creación de estrategias para el trabajo técnico-pedagógica de quienes están comprometidas con la dirección de un plantel de educación preescolar y sus alumnos, y se sientan por lo mismo responsables de su desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- ACUERDO 96. *Publicado en el Diario Oficial de la Federación.* 1992.
- ADAIR, John (1990). *Líderes, no jefes.* Fondo Editorial Legis, Bogotá, Colombia.
- AJURIAGUERRA, de J. (1983). *Manual de Psiquiatría Infantil.* Masson, México-Barcelona.
- AYALA AGUIRRE, Francisco G. (1999). *La función del profesor como asesor.* Ed. Trillas, México.
- COLL, Cesar (1993). "La construcción de esquemas de conocimiento en el proceso de enseñanza-aprendizaje", en: *Psicología Genética y Aprendizaje Escolar, Siglo XXI*, España.
- CORTADA DE KOHAN, Nuria (1980). *El profesor y la orientación vocacional.* Editorial Trillas, México.
- DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN (1983). Publicaciones Diagonal Santillana para Profesores. México.
- FERMIN, Manuel (1980). *Tecnología de la supervisión docente.* Ed. Kapelus, Buenos Aires, Argentina.
- FORTUNY, Montserrat (1988). "Vocabulario básico decrolyniano", en: *Cuadernos de Pedagogía*, Núm. 163, México
- GARZA, Rosa María y Keventhal Susana (2000). *Aprender cómo aprender.* Ed. Trillas, México.
- GOBIERNO DEL ESTADO DE GUANAJUATO (1996). *Ley de Educación para el Estado de Guanajuato.*
- JIMÉNEZ y Coria L. (1978). *Organización Escolar. Ensayos pedagógicos.* Fernández Editores, S.A., México.

- KAUFMAN, Roger A. (1993). *Planificación de sistemas educativos. Ideas Básicas concretas*. Ed. Trillas, México.
- NERICI, Imideo G. (1985). *Hacia una didáctica general dinámica*. Ed. Kapeluz, Buenos Aires, Argentina.
- OPPER, S. y Gisnburg, H. (1976). *Piaget y la teoría del desarrollo intelectual*, Ed. Castillo, Madrid.
- ORIA RAZO, Vicente (1998). *ISO 9000, Calidad en los Servicios Educativos*. Más actual mexicana de ediciones, S. A. de C. V., México.
- RODRÍGUEZ FLORES, María E. (1998). *Función Directiva Escolar. Guía de autoperfeccionamiento*. Ediciones Castillo, México.
- SÁNCHEZ C. Pedro (1994). *Alta gerencia educacional*. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño IPLAC, Universidad de Verano. La Habana, Cuba.
- SCHMELKES, Silvia (1995). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. SEP/México.
- SPERB, Dalila (1975). *Dirección y supervisión en la escuela primaria*. Ed. Kapeluz, Buenos Aires, Argentina.
- WALLON, Henri (1980). "Psicología, Pedagogía y Sociedad", en: *Cuadernos de Pedagogía*, Año VI, México.
- WILLES, Kimball (1992). *Técnicas de supervisión para mejores escuelas*. Ed. Trillas, México.
- SEP (1992). *Áreas de trabajo. Un ambiente de aprendizaje*, México.
- SEP (1993). *Consejos Técnicos Consultivos*, México.
- SEP (1992). *Desarrollo del niño en el nivel preescolar*, México.
- SEP (1995). *Documento. Proyecto Escolar II*, México.

- SEP (1994). *El Consejo Técnico. Un encuentro de maestros*, México.
- SEP (1995). *Guía para asesorar la práctica docente orientada al personal directivo y de supervisión de los jardines de niños*, México.
- SEP (1992). *Guía para el director. Educación primaria*, México.
- SEP (1993). *Guía para realizar investigaciones educativas en el nivel de preescolar*, México.
- SEP (1987). *Manual de la Directora del Plantel de Educación Preescolar*, México.
- SEP (1981). *Manual de Organización del Plantel de Educación Preescolar*, México.
- SEP (1987). *Manual Técnico-pedagógico de la Directora del Plantel de Educación Preescolar*, México.
- SEP (1990). *Normas y Procedimientos para la Constitución y Funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo del Plantel de Educación Preescolar*, México.
- SEP (1987). *Programa de Capacitación y Fichas de Autoevaluación*, México.
- SEP (1981). *Programa de Educación Preescolar, Libro 1, 2 y 3.*, México.
- SEP (1992). *Programa de Educación Preescolar*, México.
- SEG-SNTE (1998). *Lineamientos de Órganos Colegiados en materia Técnico-pedagógico*, México.
- SEG-SNTE (1997). *Manual de funciones y facultades del personal directivo, CEDE'S y USAE'S*, México.