

**SECRETARÍA DE EDUCACION PUBLICA UNIVERSIDAD  
PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDAD 03ª**

**“HACIA EL RESCATE DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO  
EN EL JARDÍN DE NIÑOS”**

**MARÍA MAGDALENA BIBO AMADOR**

La Paz, Baja California Sur, Mayo de 2002

INDICE

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

METODOLOGÍA

CAPITULO I. LA INDUCCION AL PUESTO

CAPÍTULO II. LOS MANUALES DEL DIRECTOR

LA NORMA QUE NO SE CUMPLE

CAPITULO III. LA FUNCION DEL DIRECTOR: HACIA LA RECUPERACIÓN DEL  
LIDERAZGO PEDAGÓGICO

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

Desempeñarse como líder pedagógico dentro del ámbito educativo no es tarea fácil, sobre todo porque se suscitan compromisos, responsabilidades, desempeño de funciones que en el camino van produciendo inquietudes, las cuales algunas son de satisfacción pero también las hay de insatisfacción. De tal forma, en este documento, producto de una investigación realizada con la finalidad de ahondar respecto se vierten experiencias de algunas docentes en cargo directivo quienes exponen su sentir.

Es importante aclarar que el contenido de este escrito está organizado en apartados lo que viene a facilitar su manejo y lectura.

Así pues, al iniciar se presenta una justificación en donde se especifican los motivos personales que me llevaron a este trabajo, así como también se plantean los objetivos propuestos a lograr al finalizar el mismo y que precisamente parten de indagar en las prácticas de las directoras, supervisoras y jefas de sector sobre la función que un director "debiera" tener, uno de los objetivos pretende presentar alternativas para la recuperación del liderazgo técnico pedagógico del directivo.

Se presenta la metodología en donde se marca paso a paso el proceso seguido, para la consecución de este trabajo, los instrumentos utilizados para obtener información que permitiera dar cuerpo a la tarea efectuada, aquí también se expone cómo fue que decidí participar en el proyecto de titulación emergente, en sí, vuelvo a repetir, es el recorrido desde sus inicios hasta su conclusión.

En lo que respecta al capítulo I denominado: "La inducción al puesto", se manejan puntos de vista de algunas directoras quienes concretamente mencionan que se llega al puesto sin inducción alguna, dan a conocer cómo es el procedimiento para obtener éste, pero también analizan y externan cómo se pudiera acceder al mismo.

Dentro del capítulo II, "Los manuales del director: La norma que no se cumple", en su discurso, las maestras dan opinión sobre los textos oficiales en los cuales se apoyan a realizar su tarea. Así mismo, se aborda el contenido de los manuales, los cuales son documentos de apoyo que se tienen dentro del ramo directivo, encontrándose particularidades sobre su uso por algunas directoras que citan que estos parecieran ser obsoletos.

Otro grupo manifiesta que este recurso le es de mucha utilidad para desempeñar su labor docente, en este sentido versa la discusión de este apartado, cerrándolo con la propuesta de analizar a nivel zona dichos apoyos teóricos.

En el capítulo III "La función del director: Hacia la recuperación del liderazgo pedagógico", se alude a la forma en la que las directoras realizan su trabajo. Se rescatan experiencias de cuál sería la manera idónea, sobre todo, se hace hincapié de lo que significa ser líder.

En esta lógica, liderazgo pedagógico se entiende por la capacidad que debiera tener quien guía una institución educativa para partir de situaciones problemáticas del centro de trabajo hasta lograr metas valiosas que impliquen el beneficio colectivo.

Cabe agregar que en cada uno de los capítulos manejados, se utilizó referencia teórica para dar soporte, a las manifestaciones que se hacen a través de todo el escrito.

Las conclusiones a las que se llegaron durante el proceso investigativo, rescatan a groso modo las inquietudes vertidas que son en relación a la inducción al puesto, se percibe una gran necesidad de ella, también se estipula que se requiere de capacitación al personal directivo en función a fin de propiciar la actualización permanente. Como producto medular se externan algunas estrategias a manera de propuesta que pudieran tal vez facilitar la recuperación de liderazgo pedagógico.

Ya casi para finalizar en el apartado de anexos se agregan muestras de los instrumentos utilizados para reforzar con claridez al lector al momento de tener que remitirse a alguna consulta y que fueron las que sirvieron de apoyo a esta fuente.

Por último, se expone la bibliografía que es la que da soporte a la teoría abordada bajo la perspectiva de diversos autores dedicados en su momento también a procesos investigativos que guardan estrecha relación en el contenido de este documento.

## JUSTIFICACIÓN

El Jardín de Niños es una institución educativa centrada específicamente en el nivel preescolar, cumple una misión relevante en nuestra sociedad, ya que como se manifiesta dentro de la exposición de motivos de la iniciativa de reforma al Artículo 3º. Constitucional es "muy importante para el desarrollo de las facultades de la persona".<sup>1</sup>

Sin embargo, no está catalogada la educación preescolar con características de obligatoria<sup>2</sup>, por lo que se pretende sea un propósito de política educativa promover ésta, pues, se brinda servicio a la niñez comprendida entre los cuatro y seis años de edad.

Por lo tanto, para optimizar el servicio educativo en el Jardín se requiere que quienes participan: Directoras, docentes, padres de familia y comunidad, unan esfuerzos en beneficio del desarrollo integral y armónico del niño.

En ocasiones, el resultado de estos esfuerzos no son contemplados como idóneos porque se interfiere mucho el trabajo pedagógico por el constante requerimiento de documentos que afecta primordialmente al director pero, también repercute en los docentes que ven interrumpido el ritmo de enseñanza y, es en este sentido que deseo hacer una reflexión crítica al trabajo del director o sea, a su función.

Muchas veces, las necesidades del servicio llevan a desempeñar roles que tienden más hacia la ejecución de trámites administrativos y de organización propios del plantel, así como a la elaboración de documentos derivados de procesos necesarios requeridos por el Departamento de Educación Preescolar.

En sí, desde que inicia el ciclo escolar, la directora o responsable de un centro educativo, tiene que organizar su tiempo y espacio para reuniones.; de información a las maestras sobre los documentos que tienen que entregar, reuniones con los padres de familia para informar el reglamento interno del jardín de niños, asimismo, organiza reuniones para integrar la Asociación de Padres de Familia, Comité de Participación Social, comité de desayunos escolares, reunión para la elaboración del acta G integración del consejo técnico, hacer llegar en tiempo y forma reporte de incidencias, entregar el CURP y rendir datos estadísticos, además de la elaboración del proyecto anual de trabajo y registro de

---

<sup>1</sup> Ver .Art. 3º0 Constitucional y Ley General de Educación. SEP, México, 1999, p. 19.

<sup>2</sup> Ibidem. p. 27

inscripción.

Como puede apreciarse, son muchas tareas que se realizan bajo esta función y habrá quien comparta esta responsabilidad y quizás piense que se omiten otros tantos haceres.

Ante tal situación, el responsable del plantel pierde el equilibrio entre las actividades administrativas y las relacionadas con el aspecto técnico pedagógico y va dejando un tanto de lado este último y es en el cual considero pudiera concretarse su labor porque, como responsable del centro educativo tiene que capacitar a las docentes frente a grupo en cuanto al proceso enseñanza-aprendizaje de los niños, tiene a su vez que tener conocimiento de los avances y retrocesos que ellos tengan, debe también estar pendiente de que se utilicen y se dé seguimiento a los apoyos colaterales al Programa de Educación Preescolar 1992 (P.E.P. 92) que se sugieren se lleven a la práctica: Rincón de Lecturas, cuaderno de actividades en 3er. grado, actividades de matemáticas, que; efectúen adecuaciones curriculares cuando cuentan con niños con discapacidad o necesidades educativas especiales, estar al pendiente (je que apliquen el programa de música y movimiento, así como el de educación física, repercutiendo cada una de estas actividades en un beneficio pedagógico para la comunidad educativa en la que el jardín está inmerso.

En otras palabras pero en el mismo sentido, el Manual Técnico Pedagógico de la Directora del plantel de Educación Preescolar, especifica dentro de la fase del proceso administrativo que a la directora de la institución le compete lo siguiente:

“La Directora debe tener presente que el propósito de la misma es ejercer la autoridad conferida por el puesto en la orientación de los miembros del personal, para que se alcancen los objetivos y metas propuestas, mediante el desarrollo adecuado de las actividades del plantel”.<sup>3</sup>

Por lo anterior expuesto, nace en mi la inquietud por indagar las causas que han llevado al director a centrar su práctica en resolver asuntos administrativos, principalmente; por lo tanto, diseñé entrevistas que pudieran acercarme a las realidades de los sujetos que compartimos el mismo quehacer pedagógico, las directoras; incluí en esta dinámica de indagación a algunas supervisoras que en determinado momento fueron directoras y que

---

<sup>3</sup> SEP. Manual Técnico-Pedagógico de la Directora del Plantel de Educación Preescolar. México, D.F., 1987, p. 21

cuentan con referentes tanto teóricos como prácticos.

Pudiera ser que interiormente su preocupación inmediata sea la de proporcionar al docente elementos teórico-metodológicos que sirvan para optimizar su tarea diaria tal como lo manifiesta la maestra Elisa:

“Mmm, o sea... ahorita intento... intento... este... balancearlo pero me come... me come lo administrativo... me come en ocasiones mucho o sea... porque hay mucha carga de trabajo administrativo... yo así lo siento... a lo mejor no lo sé”.<sup>4</sup>

Como puede apreciarse, la Profra. Elisa hace alusión a la pérdida de equilibrio entre el aspecto técnico-pedagógico y administrativo que fue expuesto en páginas anteriores, con dicho comentario también ratifica la inquietud por indagar estas causas que influyen en cumplir más con los requerimientos administrativos.

Otra preocupación investigativa, es el manejo e interpretación que se hace de los manuales que la directora de educación preescolar debe utilizar para fundamentar su labor, estos son: "Manual de la Directora de plantel de Educación Preescolar" y "Manual Técnico-Pedagógico de la Directora del plantel de Educación Preescolar", en el primero, se expone lo concerniente a los propósitos y funciones generales de la misma, su papel como asesor técnico del plantel, se contempla a la Directora como líder de la comunidad educativa y como administradora del plantel escolar.

En el segundo documento, se aborda en forma amplia lo concerniente al aspecto técnico-pedagógico de la directora del plantel de educación preescolar.

En forma particular opino que este último es muy importante porque hace mención de lo que le corresponde tanto al educador y al educando en el proceso educativo, por ello, indiscutiblemente se analizará esta bibliografía ya que en ella se especifica lo que le compete al líder pedagógico para la ejecución del puesto asignado, aspecto que se abordará más adelante.

En específico, sería interesante conocer cómo se aplican en la cotidianidad del trabajo, convendría saber si se manejan o no estos documentos o por qué no decirlo también, si van acordes a la realidad que estamos viviendo o si pasaron de ser un elemento indispensable a un recurso obsoleto, por lo tanto, para identificar estas situaciones seguí

---

<sup>4</sup> Recorte de entrevista realizada a la Directora del jardín de Niños, IO de noviembre de 2001.

utilizando la entrevista para poder captar cara a cara la información necesaria.

Cabría reconocer que de la experiencia obtenida en el cargo directivo en el uso de los manuales, éstos al parecer, resultan importantes cuando se acercan los exámenes de carrera magisterial pues se pretende memorizar rápidamente el contenido que en ellos se expone pero que desafortunadamente es olvidado pasado dicho examen. Tal es el caso de la maestra Elisa que al ser entrevistada da por asentado lo anterior.

"fíjate que no los utilizo... cuando voy a hacer el examen de carrera magisterial nada más... los tengo que leer a cajón porque... pero en sí en todo el año no los vuelvo a agarrar".<sup>5</sup>

Lo expuesto por la maestra Elisa denota que en su hacer no son indispensables los manuales de la directora y que quizás su función la realiza con base en criterios personales.

Así pues, al ir abordando las preocupaciones anteriores y que han dado lugar al desarrollo de este trabajo, crece el interés hacia otro aspecto que merece ser tomado en cuenta, ya que repercute en este cúmulo de insatisfacciones del desempeño que tiene mi función y que es la falta de capacitación al asumir el cargo, en este sentido, me planteo la siguiente interrogante ¿por qué, si los boletines para concurso de plaza directiva se ofrecen en el mes de marzo y se conoce con anticipación a las personas favorecidas, no se da antes del inicio escolar una capacitación de inducción al puesto?

Aunque me inquieta esto, cabe destacar que este aspecto sólo será abordado en forma ligera ya que el cometido de este documento se centra en el tópico del desempeño técnico-pedagógico del director pero, considero prudente retomarlo porque sin lugar a dudas se entenderá y se hará comprensible tal vez la labor que éste realiza.

Es válido reconocer que uno se va haciendo directora en forma práctica, pidiendo consejo en ocasiones a las amigas que ya lo son pues uno les reconoce su experiencia, otras veces, se acerca a las supervisoras quienes por qué no decirlo, dan por hecho que uno sabe las cosas, así pues, es con algunos tropiezos como va aprendiendo.

Derivado de esto, creo conveniente abordar desde un punto de vista reflexivo lo que le significa a los otros el papel directivo.

---

<sup>5</sup> Recorte de entrevista realizada a Directora del Jardín de Niños, 10 de noviembre de 2002.



En suma, pretendo indagar por medio de las herramientas antes mencionadas, si la realidad que viven algunas compañeras directoras concuerda con la mía, de esta manera observaré si hay coincidencia en nuestras prácticas o si sólo la problemática expuesta se presenta en mi hacer.

De igual modo, recurriré a entrevistas a otros actores educativos como lo son: jefe de sector, supervisoras y docentes, pretendiendo obtener más elementos para el análisis, que me lleven a conocer sobre lo que opinan del cargo directivo.

De tal forma, que al finalizar este trabajo de investigación, pretendo arribar a conclusiones en donde se plasmen ideas o alternativas que permitan revalorar el desempeño del directivo dentro del ámbito técnico- pedagógico.

En sí, el fin primordial es despertar la reflexión de que quizás existen problemas, concientizar si derivan de uno mismo o del sistema y poder reconocer cuáles son los compromisos laborales que es necesario asumir para ser un verdadero líder pedagógico.

Para ello se han contemplado los siguientes objetivos, mismos que guiarán el presente trabajo.

1. Indagar en las prácticas de algunas directoras, supervisoras y jefes de sector, sobre la función que un director debiera tener, es decir, conocer bajo su propia voz cual es el rol que el directivo del jardín debe cumplir o tener.
2. Analizar los manuales del director de Educación Preescolar. Este hecho aportará los elementos referenciales a lo que corresponde con la función que debe desempeñar el directivo, es decir, bajo la óptica del documento rector se permitirá contrastar con la práctica cotidiana de los docentes.
3. Presentar alternativas para la recuperación del liderazgo técnico-pedagógico del directivo.
4. Propiciar la reflexión en las directoras de jardín de niños de la 10a, zona de preescolar en reuniones técnico-pedagógica.

## METODOLOGÍA

Al iniciar un recuento de las actividades realizadas para llevar a un término esta investigación, me es necesario hacer mención de la propuesta emitida por la Universidad Pedagógica Nacional en la cual da a conocer un programa emergente de titulación con el único fin de que alumnos egresados en el plan de la LEP y LEP 85\*<sup>6</sup> concluyan su formación profesional mediante la opción tesina en la modalidad ensayo para ello era conveniente asistir a un taller desde el período del 5 de octubre de 2001 al 20 de junio de 2002. Cabe hacer mención que en su primera etapa este programa emergente planeó algunas sesiones de capacitación y orientación, en ella se apoyó al participante con documentos teórico-metodológicos en los cuales pudiera basarse al desarrollar su trabajo. Recuerdo que al decidir participar, mi problemática era el tema que se iba a desarrollar, por lo que surgieron varias propuestas que despertaban mi interés pero al final decidí que la mejor opción era abordar el liderazgo pedagógico en el jardín de niños, pues es una inquietud personal así mismo, como del gremio directivo que compartimos espacios en la misma zona escolar.

De tal forma, este trabajo fue encaminado hacia lo que pensaban los maestros sobre su puesto directivo; la preparación que tenían si es que la habla, los documentos en los cuales se basaban al desarrollar su función, así como la recuperación de necesidades manifestadas por los mismos.

Ante ello fue prioritario decidir de qué modo obtendría información real y concisa sobre estas inquietudes, por lo que el primer paso sería realizar entrevistas a docentes en función directiva para conocer sobre su labor cotidiana.

El haber utilizado la entrevista como instrumento de investigación, obedece a que tal y como lo aborda Peter Wood, "son conversaciones o discusiones, lo que indica mejor un proceso libre, abierto, democrático, bidireccional e informal, y en el que los individuos pueden manifestarse tal como son, sin sentirse atados a papeles predeterminados"<sup>7</sup> por lo

---

\* LICENCIATURA EN EDUCACION PRIMARIA y LICENCIA TURA EN EDUCACION PREESCOLAR PLAN 1985

<sup>6</sup> WOOD, Peter. "La escuela por dentro. La Etnografía en la investigación educativa". Ediciones Paidós. Ibérica, S.A. Barcelona, 1989. p. 82.

que las entrevistas creo que fueron básicas y de gran valor ya que después de realizar las transcripciones de las mismas, pude cerciorarme que mediante este recurso las entrevistadas cuya identidad se reserva. se expresan sin temor y en forma libre y abierta.

El siguiente paso después de efectuar la transcripción fue mediante recortes, clasificar y pegar la información en tres carpetas que fueron las categorías que incidían, siendo éstas: la preparación para el puesto directivo, los manuales del director: La norma que no se cumple y la función del director: Hacia la recuperación del liderazgo pedagógico. Quiero agregar que para cumplir mi universo de investigación opté por la aplicación de un cuestionario con preguntas de corte abierto en donde ellos pudieran expresar su sentir acerca tal y como ya lo mencioné de la tarea que realizan. Además utilicé información obtenida mediante conversaciones informales, las cuales arrojaron también datos valiosos.

Después de recabada la información empírica procedí a contrastarla Con los referentes teóricos de algunos autores que han abordado esta misma temática, así pues, al conjugar tanto datos empíricos como teóricos dieron como resultado el discurso elaborado.

En este sentido, lo que en un primer acercamiento fueron preocupaciones de pasillo pasaron a ser realidades indagadas.

Tal y como se resume, pudiera pensarse que fue un trabajo extenuante, pero creo que al finalizarlo lo veo más gratificante ya que pude conocer lo que piensan mis "iguales" y que en cierta forma comparten las mismas preocupaciones que yo.

## **CAPITULO I**

### **LA INDUCCION AL PUESTO**

Cuando se tiene el compromiso de ofrecer un servicio de tanta responsabilidad como el educativo, es indiscutible la preparación que debieran tener quienes están al frente de las instituciones escolares.

En este sentido, el directivo de dichas instancias pasa a ser la máxima autoridad y es en quien recaen un conjunto de responsabilidades que vallan encaminadas a optimizar lo que administrativa o pedagógicamente se realiza, pero resulta curioso que tanto los usuarios como los que comparten la tarea educativa den por asentado que el director es el "sabelotodo", es decir, el que tendría que poseer los conocimientos para dar solución a las

---

múltiples problemáticas que se viven cotidianamente, por ejemplo: dar respuesta a los docentes sobre qué y cómo aprenden los niños, así como también cubrir diferentes roles ante los padres de familia: dar consuelo ante una situación crítica, dar solución a los problemas de pareja, pareciera entonces que el papel de directora desaparece y en ese momento se toma como consejero moral.

Otra faceta que cubre el directivo es que tiene que estar pendiente del mantenimiento y conservación del inmueble, ante ello, atender la "fuga de agua", los "desperfectos sanitarios", "las cuestiones eléctricas" entre otras, lo llevan a invertir tiempo y esfuerzo en la búsqueda de soluciones, tiempo que en diversas ocasiones no se tiene por estar atendiendo a grupos cuando falta un docente o bien atendiendo a algún padre o madre de familia que manifiesta una necesidad relacionada con la educación de su hijo(a).

Como se podrá observar, la función directiva requiere de una preparación, por tanto, el responsable del centro educativo debiera tener un asesoramiento previo que lo lleven a cubrir cierto perfil, mismo que le permitiría desarrollar su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

Lo antes expuesto, es porque los directivos llegamos a asumir el cargo sin esa actualización, algunos docentes le han llamado acertadamente "inducción al puesto".

Por tanto, quiere decir que nuestra práctica directiva se va gestando en la misma práctica pedagógica. Por ello, ha surgido en mí, la inquietud de conocer el pensar y el sentir de compañeros que compartimos el mismo puesto y poder reflexionar sobre lo que ellos me aporten.

Al respecto, Viviana, directora de jardín comenta cuando se le pregunta acerca de los elementos que se requieren para asumir la función directiva, lo siguiente:

"Definitivamente una inducción al puesto, que les dé elementos tanto pedagógicos como administrativos, además de criterios para manejo del personal, información sobre normatividad mínima así como llenado y utilidad de documentos".<sup>8</sup>

Al parecer, la maestra Viviana demanda una capacitación que le permita conocer y saber cuál es la función de la directora, también incluye en dicha demanda el manejo de

---

7 Recorte de entrevista realizada a Directora de Jardín de Niños, 22 de enero de 2001.

personal y la capacitación sobre el llenado de documentos.

De esta forma, muestra una ansiedad ante el compromiso que tiene, ella se refiere a la no capacitación previa para ser directora.

En este mismo orden de ideas, la maestra Dulce nos comenta que el futuro directivo debiera de:

"Tener conciencia del paquete que enfrentas... liderazgo pedagógico... y... conocimiento de estrategias para manejo del personal"<sup>9</sup>

Como se puede observar, hay coincidencia entre lo que mencionan las directoras antes citadas; ahora bien, en lo que se refiere a mi práctica directiva, comparto esas preocupaciones, ya que cuando arribé al cargo directivo, fue sin esa capacitación o asesoramiento previo, del cual ya se ha hecho alusión.

Recuerdo que hace tres años por puntuación escalafonaria obtuve la plaza directiva, - que en la actualidad es el sistema empleado para acceder a ésta- y desde entonces a la fecha he desarrollado mi función en un marco de responsabilidad pero de mucho conflicto interno pues sin haber tenido la preparación necesaria cae uno en aciertos o desaciertos frecuentemente.

En congruencia con lo anterior, la maestra Martha emite su opinión al ser cuestionada sobre la preparación previa a ser directivo.

"Debería de haberla, debería de haberlo (sic) y sobre todo porque hay quienes por intuición aciertan y hay quienes y hay quienes este... no... no... logran mantener esa intuición y andan como sobrevolando, como que no aterrizan, como que no se sienten bien, porque te llega el momento de que obtienes el puesto por lo que se da, ya sea por como se daba antes por perfil, ahora por puntuación... por lo que lograste por derecho... pero llegar a tener ese puesto y te enfrentas de pronto a muchas situaciones... la función directiva es una de las funciones más pesadas y la menos comprendida".<sup>10</sup>

:Como se puede apreciar en el discurso, la maestra hace alusión a las diferentes formas en que accedes al puesto pero hace hincapié en la necesidad de esa preparación

---

<sup>9</sup> Recorte de entrevista realizada a Directora de Jardín de Niños, 12 de febrero de 2001

<sup>10</sup> Recorte de entrevista realizada a Directora de Jardín de Niños, 12 de enero de 2001.

previa que es la de ser directora.

En verdad, ser directora es un verdadero compromiso, se requiere considero ser un poco actor para poder tener diversas facetas y dar solución asertiva a los múltiples problemas que enfrentamos o porque no decirlo también, debería tener la capacidad para trabajar sometido a presiones y estrés. Otra cualidad que tendría el líder es el de saber mantener buenas relaciones con todos los miembros del plantel, mostrando una actitud imparcial cuando se presenta una problemática, dando al personal oportunidad de manifestarse y actuar con apertura en el trabajo que comparten cotidianamente.

Hasta hace muy poco, desempeñar la función directiva no implicaba un compromiso mayor que asumir, tareas de índole administrativo y social, por ello, se pensaba quizás que llegar a ser directora era gratificante pues realizaba actividades bajo un rol más social, como asistir a eventos que requerían de su representación, asistir a desayunos, visitas a otras dependencias, salir constantemente a gestiones propias del trabajo ya la entrega de documentos, etc. , sin embargo, la nueva tendencia es que la directora permanezca más en el centro de trabajo, las salidas que realice deben estar autorizadas por la supervisora y sobre todo, tendrá que efectuar reorganizaciones que pudieran derivar en cambios convenientes para el óptimo logro de los propósitos educativos de preescolar. En la actualidad, la cantidad de trabajo que realiza el director es enorme, pues se involucra e involucra a la comunidad educativa de que forma parte, porque apoyados mutuamente se cumplan en gran medida las metas planteadas, siendo por ello cada vez más necesario que el líder pedagógico cuente con esa preparación previa que se ha venido mencionando, así conocerá quizás con más claridad lo que le corresponda y podrá tal vez planear acciones bien específicas y definidas que repercutirán en un hacer equilibrado y sin tanta presión como se da algunas veces. En definitiva, el director requiere asesoramiento sobre numerosos aspectos de su trabajo, además claro está, el académico. En relación con lo anterior, la maestra Patricia considera que entre los elementos que pudieran manejarse en esa inducción al puesto pudieran incluirse:

"ser motivadora, tener una actitud positiva"

"ser objetiva, trabajar de manera colectiva, conocer la normatividad, conocer el programa".<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Recorte de entrevista realizada a Supervisora de Educación Preescolar, abril de 200 I.

Dichos elementos pudieran ser parte de un perfil, esto es, las características idóneas de quien atiende tal responsabilidad.

Quizás la maestra Rosa Isela sea más explícita al respecto, pues ella maneja al igual que la maestra Patricia elementos importantes dentro de la función directiva siendo su opinión la siguiente:

La Directora debe manifestar capacidad para:

- Conciliar conflictos.
- Habilidad para resolver problemas.
- Habilidad para relacionarse afectiva y efectivamente con las personas.
- Habilidad para comunicarse adecuadamente y saber escuchar al otro.
- Visión del trabajo en equipo.
- Actitudes de respeto, tolerancia, comprensión hacia las personas.
- Capacidad para priorizar lo esencial sobre lo intrascendente".<sup>12</sup>

En los discursos de las maestras anteriormente citadas, podemos observar las características que el futuro director pudiera tener en su perfil profesional; de esto se derivan, los aspectos; pedagógicos, psicológicos, académicos, sociales, entre otros, mismos que en palabras de ellos, llevarían quizá a desempeñar mejor la función ya como director en ejercicio.

Por lo anteriormente manifestado, concluyo que el aspirante a ser director requiere de una capacitación misma que le brindará los elementos para el desempeño de su labor. Ésta, lo posibilitará para actuar con seguridad y con un desenvolvimiento cercano a lo que se considera el liderazgo pedagógico.

## **CAPITULO II**

### **LOS MANUALES DEL DIRECTOR: LA NORMA QUE NO SE CUMPLE**

En el capítulo anterior se abordó lo concerniente a la preparación que debiera tener la persona que desee concursar para obtener un cargo; directivo; ahora analizaré los documentos de apoyo con lo que se cuenta dentro del ramo directivo, vertiré opiniones

---

<sup>12</sup> Recorte de entrevista realizada a jefa de Sector de Educación Preescolar, abril de 200 I.

personales así como

derivadas del proceso investigativo realizado con algunas compañeras directoras, para lo cual requiero también centrar al lector en un marco referencial que le dé soporte a lo expuesto, por lo tanto considero importante describir qué es un manual, cómo está conformado, quién los elaboró, para qué sirve, el uso que se les da, así como también su funcionalidad.

Para iniciar con la exposición, orientaré mi atención en el concepto de manual, de acuerdo con el significado que maneja el diccionario enciclopédico, un manual es "un libro que contiene lo más sustancial de una materia",<sup>13</sup> este término resulta congruente, ya que dentro del ámbito directivo se utilizan dos manuales en los cuales se indica en forma sustancial lo que le concierne al director, tanto en el área administrativa como en el área técnico-pedagógica.

Específicamente estas son: Manual de la Directora del Plantel de Educación Preescolar y Manual Técnico-Pedagógico de la directora del plantel de educación preescolar.

Quizás a simple vista no se perciba lo que difiere uno de otro, aquí lo interesante es conocer el contenido de ambos; lo que permitirá identificar que es lo que hace o cuanto hace el líder académico.

Así pues, el primero, está estructurado en cinco bloques que son:

- a) La directora del plantel de educación preescolar.
- b) La directora como asesor técnico del plantel.
- c) La directora como líder de la comunidad educativa.
- d) La directora como administrador del plantel escolar.
- e) El plantel escolar y su vinculación externa.

En el primer bloque se abordan aspectos relacionados con la función a ejercer y el perfil requerido; para el desempeño del puesto, mismos que conllevan aun óptimo servicio de gestión del plantel, algunos de los aspectos que da a conocer van en relación con las nueve materias administrativas que la directora tiene asignadas dentro de sus funciones

---

<sup>13</sup> Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Selecciones del Reader's Digest, Tomo VII, 1979, p. 2326.



Concretas, siendo estas: materia de planeación, técnico-pedagógica, organización escolar, control escolar, supervisión, extensión educativa, recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros.

Continuando con la descripción del manual, en el bloque dos, se explicita lo concerniente a la Constitución Política, así como la Ley Federal de Educación, estos documentos dan el sustento jurídico de la función directiva.

Dentro del bloque tres, se expone lo referido al ejercicio de liderazgo que debe asumir la autoridad escolar, así como también debe establecer las condiciones que propicien un ambiente de trabajo favorable a través claro está, de la puesta en práctica de las relaciones humanas, lo cual le permitirá crear un ambiente cordial, armónico y de convivencia mutua, indispensable en el desarrollo de las actividades del centro educativo.

En el cuarto bloque se presentan las fases del proceso administrativo, las cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control, así como también los propósitos técnicos administrativos para la dirección del plantel, se muestra además el calendario escolar y las principales actividades de la directora del plantel de educación preescolar.

En el último bloque, se hace alusión a la forma en la cual está estructurada la Secretaría de Educación Pública, su vinculación con los Servicios Coordinados de Educación Pública en los estados, así mismo la relación que se establece con el plantel y la supervisión de zona y el vínculo entre el centro escolar y las asociaciones de padres de familia.

Ahora bien, adentrémonos al otro manual de la directora, es decir, al manual técnico-pedagógico, aquí su contenido es expuesto en cuatro capítulos:

- a) El servicio educativo como proceso administrativo en el plantel escolar.
- b) Proceso de enseñanza-aprendizaje y el subsistema técnico- pedagógico.
- c) El subsistema técnico-pedagógico y las funciones de la directora.
- d) Procedimientos para la supervisión y orientación del aspecto técnico-pedagógico.

En el primer capítulo se describen el Sistema Educativo Nacional de Educación Preescolar, además se manifiestan las actividades de la responsable del plantel en relación con las fases que integran este proceso (ya mencionadas en el contenido del primer manual).

Dentro del segundo capítulo se hace referencia a las funciones, definiciones y

caracterización del proceso enseñanza-aprendizaje y elementos que en él interactúan, aquí también, se describen los componentes constitutivos del subsistema técnico-pedagógico: planes y programas de estudio, apoyos didácticos y las técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje.

Quedan comprendidas dentro del tercer capítulo el vínculo que guardan las funciones de la Directora con las de la Supervisora. Se ofrecen conjuntamente acciones sugeridas con la intención de dotar de más medios a la directora para el cumplimiento de sus tareas.

Ya por último, (cuarto capítulo) se representan los procedimientos que la líder pedagógica deberá tomar en cuenta para supervisar y orientar a los docentes en el aspecto técnico-pedagógico, así como los tipos de visitas y de reuniones que tendrá que realizar, de igual modo, se incluyen las normas de operación que regularán la aplicación de cada procedimiento.

De lo anterior, se puede concretar sin duda, que en estos manuales se detalla la esencia del puesto directivo, tal y como lo especifica el concepto antes manejado.

Con el hecho de haber presentado los manuales tal y como están conformados no pretendo abordar estos contenidos específicamente, intención era tal y como lo manifesté en un inicio, que se tuviera la noción de lo que es un manual y como estaba conformado -en este caso- los manuales de la directora de educación preescolar.

Así pues, es conveniente rescatar cuándo y cómo surgieron estos documentos, ya que es pertinente plantear que correspondieron a un momento y necesidades específicas del Sistema Educativo Nacional, en este sentido, surgen en 1984, cuando la Secretaría de Educación Pública, tuvo a su cargo poner en marcha varios proyectos para el logro de los objetivos del Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988; destacando el denominado: Fortalecimiento de la capacidad técnico-administrativa de los Directivos Escolares, su propósito fundamental es fortalecer la competencia de gestión administrativa y técnico-pedagógica de los directivos escolares de educación elemental, media básica, medio superior y superior tecnológica. Todo ello, para contribuir a elevar la calidad educativa, así como optimizar el uso de los recursos y hacer de la educación un proceso socialmente participativo.

Con el conocimiento de la gran responsabilidad que tiene el director, en una primera etapa se elaboró el Manual Administrativo que contiene elementos de apoyo y de sistematización sobre el trabajo que debe realizar este durante todo el ciclo escolar.

Como complemento, se elaboró el Manual Técnico-Pedagógico, (dentro de la segunda etapa del proyecto), cuyo objetivo primordial reside en posibilitar el adecuado desarrollo del proceso educativo para lo cual proporciona a la directora del plantel los apoyos metodológicos y técnico documentales que requiere, así como las sugerencias pertinentes para apoyarla en el ejercicio de sus funciones.

Es válido reconocer que ha pasado mucho tiempo desde la creación y elaboración de dichos documentos, quizás ya en la actualidad no sean tan útiles aunque permanezcan vigentes. Por ello me surgen las siguientes interrogantes: ¿nos sirven hoy por hoy estos manuales?, ¿los manejan las directoras?, ¿qué utilidad les dan?, ¿con qué frecuencia los usan? O bien ¿se les otorga y capacita para su manejo al iniciar su función directiva? .Resulta interesante en este orden de ideas exponer lo que la directora Martha opina de la función que cumplen éstos dentro de su práctica cotidiana.

"Están guardados... porque... o sea hemos analizado partes del manual pero vemos con mucha... mucha tristeza que... que... ya hay cosas... como que no funcionan pues".<sup>14</sup>

No cabe duda que es evidente que la maestra no los utiliza como líder 'Pedagógico, y al parecer, la cotidianidad impide remitirse en ocasiones a éstos, en sí el trabajo demanda otras actividades que no van acorde a la utilización de un manual, aunque estos contengan la normatividad de la Secretaría de Educación Pública para el desempeño del puesto directivo.

La maestra Elisa, también directora, emite un comentario que se relaciona perfectamente con lo antes expuesto, acerca de la funcionalidad de los manuales:

"eh... bueno, o sea está bien, en los manuales viene todo o que uno tiene que hacer y... y... pero, no me queda muy claro porque... que te sacan el manual y que sacan esta circular y que esta circular tumba aquello, pónganse de acuerdo... pues estas son tus obligaciones y esto es... y nada de que te saquen una circular... y luego otra y luego los manuales... no digo que no sean importantes pero para mí no han sido definitivos"<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Recorte de entrevista realizada a Directora de Jardín de Niños, 10 de noviembre de 2000.

<sup>15</sup> Recorte de encuesta realizada a Directora de Jardín de Niños, 04 de febrero de 200 I.

Lo que argumenta la maestra Elisa puede apreciarse como confuso, en cuanto al decir "que no ha sido definitivo", tal vez, quiso expresar que no es el recurso o el instrumento que ha guiado su práctica, por no conocerlo ampliamente o quizás por manejar a la par otros documentos lo que ocasiona que se confunda y se sienta insegura y hasta cierto punto molesta, al menos así lo hace notar.

Se puede captar en los discursos de las directoras entrevistadas, una apreciación hacia el sentido de actualizar los documentos en cuestión, así lo expone la maestra Alma:

"Los manuales nos orientan en cuanto a las materias que hay que cumplir, aunque es necesario hacer una revisión, ya que hay algunos aspectos que se necesitan cambiar"<sup>16</sup>

En este sentido la directora Alma ratifica lo que otras ya han manifestado, aunque hay otras directoras que consideran urgente la actualización, ya que desde su perspectiva hay aspectos que se tienen que modificar; al respecto la maestra María Luisa opina:

Creo que estos manuales deberían actualizarse y difundirse... ya que el uso y aplicación de estos no se da en algunos casos por ser obsoletos"<sup>17</sup>

Al parecer, hay un común denominador en el decir de las directoras "actualización de los manuales", ya que consideran que las orientaciones que estos proporcionan se han dejado al margen de sus funciones, por lo tanto no son utilizados como auxiliares de su trabajo.

Cabe señalar que a últimas fechas se ha dado un incremento de plazas directivas y se ha asumido esta función sin tener la más mínima orientación y contacto con estos documentos, como es el caso de la maestra Blanca, que en cuanto al uso y aplicación de los manuales dice:

"Los desconozco, ya que no he tenido contacto aún con ellos"<sup>18</sup>

Ante esta manifestación me surgen los siguientes cuestionamientos, aunque de antemano me resulta difícil de responder, aquí los expongo:

¿Será que a la Secretaría de Educación Pública no le interesa que las directoras que

---

<sup>16</sup> Recorte de entrevista realizada a Directora de Jardín de Niños, 10 de noviembre de 2000.

<sup>17</sup> .Recorte de encuesta realizada a Directora de Jardín de Niños, Mayo de 2001

<sup>18</sup> Recorte de encuesta realizada a la Directora de Jardín de Niños, febrero de 200 I

entren en función, estén preparadas para desempeñar su cargo tal y como lo prevén los manuales?

¿Será entonces que convengan directoras que resuelvan los problemas cotidianos ante la inmediatez?

¿Qué pasaría si las nuevas directoras estuvieran preparadas mediante un programa de inducción al puesto?.

Estas inquietudes aclaro, parten a raíz del conflicto con las educadoras entrevistadas y cuyo sentir llevan a generar las anteriores interrogantes.

Sin embargo, dentro de este trabajo de investigación surgió un comentario que atrajo mi atención en cuanto a que si se les dé un uso específico a los manuales y este es el momento de requerir de un auxiliar de estudio para el examen de carrera magisterial, pues en éste contempla un alto porcentaje emanado del contenido teórico de los manuales, que se supone debe tener el directivo, pero como se ha hecho mención no guardan relación con lo que se realiza, al menos esto se ha tenido percibiendo en el discurso de las entrevistadas, así pues, los manuales sólo son estudiados al parecer (su contenido) en forma memorística.

Con relación a lo expuesto, la maestra Esther argumenta:

"La primera vez que usé el manual de la directora fue para estudiar para el examen de carrera magisterial, ahí conocí su contenido, y muchas cosas referentes a mi nuevo puesto como directora, pues nunca tuve un curso de inducción al mismo y creo que es muy importante, sobre todo para conocer el aspecto administrativo"<sup>19</sup>

Lo expresado por la maestra, confirma lo que en pasillos han mencionado algunas directoras, sobre el uso exclusivo de los manuales. Podrá apreciarse entonces que no se conocen y que no se usan en la cotidianidad de su hacer pedagógico.

Como resultado del estudio de los manuales se vislumbra que la maestra Esther reconoce la importancia del manejo y del conocimiento que estos manuales poseen en sí.

Continúa la maestra con su discurso:

"Otra ocasión en que usé el manual fue para apoyarme en aspectos sobre la supervisión a grupos, pero en realidad, poco manejo tengo de él, aunque considero que es muy importante conocerlo"<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Recorte de la entrevista realizada a Directora de Jardín de Niños, realizada en mayo de 2001

<sup>20</sup> Idem.

Ante la expresión anterior, queda de manifiesto que la maestra le encontró un sentido a los citados documentos específicamente en el aspecto de supervisión que viene a ser una de las nueve materias correspondientes a la función directiva.

Así pues, creo conveniente concluir este apartado reconociendo que la directora del jardín de niños en la mayoría de las veces desarrolla su práctica de manera empírica, o sea, va ejecutando sus acciones conforme se van presentando y quizás preguntando aquí o allá pero sin documentarse o remitirse a los manuales, que sin duda alguna contienen valiosos elementos que le facilitarían su hacer, tal parece entonces, que validan esos elementos cuando sienten la presión, en ellos se encuentra claramente explicitada la normativa que contempla y es sin duda el deber ser.

Por otra parte, llego a la conclusión de que lo desconocen porque argumentan que no son funcionales siendo que en ellos se da a conocer las tareas que le corresponde desarrollar a la directora en cada una de las áreas que le competen.

Además, parece ser que el hecho de que la Secretaría de Educación Pública demande con premura otros documentos crea confusión en las maestras, así como molestia, lo que trae como consecuencia que también soliciten una revisión y una actualización de los mismos para estar acorde con los requerimientos solicitados.

Queda claro, por lo tanto, que si los manuales se utilizaron serían una valiosa herramienta para el directivo ya que como he venido mencionando contienen en sí los referentes teórico-metodológicos de la función directiva.

### **CAPITULO III**

#### **LA FUNCION DEL DIRECTOR: HACIA LA RECUPERACION DEL LIDERAZGO PEDAGOGICO**

Para quienes formamos parte del Sistema Educativo Nacional, cada vez es mas frecuente escuchar o leer que la' sociedad actual demanda una r mejor calidad en el servicio que se brinda en las escuelas, por lo que, la Secretaría de Educación Pública ha puesto en práctica acciones que tienen como propósito fundamental, elevar la calidad de la educación,

mediante la participación conjunta de quienes intervienen en el proceso educativo (directivos, docente, personal de apoyo, padres de familia), todos, unidos para proporcionar a nuestros usuarios (a los niños) a una mejor atención y un mejor aprendizaje.

Para ello, el director o responsable de la institución, ha tenido que dejar un tanto de lado esa "individualidad" que lo caracterizó por mucho tiempo y que fue el marco en el desempeño de su tarea, ya que es bien sabido que la mayoría de las acciones que el director realizaba, las hacía por sí sólo, o en ocasiones con la escasa participación de su equipo.

Podría decirse que era una "estrella sin luz" porque cumplía al finalizar el ciclo escolar con lo que se le encomendaba pero hasta cierto punto en una forma mecánica.

Ahora, el directivo empieza a trascender y ello está costando un gran esfuerzo, ya que tal vez se rompan esquemas, se desechen prácticas que estaban enfocadas al abordaje del aspecto administrativo únicamente, aún sabiendo que tenía que dar prioridad a los que demanda el aspecto técnico-pedagógico que es "el eje de las acciones en un plantel, en virtud de que representa el elemento sustantivo del servicio educativo a través del proceso enseñanza-aprendizaje, los objetivos que en materia de educación se ha propuesto el Estado"<sup>21</sup>. Dicho de otro modo, el aspecto técnico-pedagógico llevado a la práctica, nos permitirá conocer, detectar, orientar y reorientar al docente para que llegue a la consecución de los objetivos propuestos.

Además, la normatividad del nivel demanda para la función directiva que se conozca y se maneje eficientemente todo lo relacionado con el aspecto técnico-pedagógico, que como ya se mencionó es a través de éste, que se le da sentido a lo que hacemos y para qué lo hacemos.

Sin embargo, el discurso puede parecer lo ideal pero, la práctica, nos demuestra que no es así, veamos porqué:

La maestra Araceli, directora de un jardín de niños al ser cuestionada sobre las recomendaciones que haría para que el aspecto técnico pedagógico adquiriera mayor peso en su práctica argumenta:

"Debe existir más apoyo de la Secretaría de Educación Pública para dotar a los Jardines de materiales, que se cubran los grupos cuando falta una educadora porque damos

---

<sup>21</sup> SEP. "Manual Técnico Pedagógico de la Directora del plantel de Educación Preescolar". México, 1987, p. 29

mucho tiempo a esto y dejamos de atender este aspecto tan importante”<sup>22</sup>

Como puede apreciarse en el decir de la directora, ella reconoce la importancia que tiene el aspecto técnico-pedagógico en las prácticas cotidianas; así mismo manifiesta, una inconformidad hacia el apoyo que las autoridades educativas debieran brindarle para que pueda cumplir más eficazmente con su tarea argumentando la escasez de material y de personal que atiendan los grupos en donde se da la ausencia del docente y que por este hecho, dejen de atenderse las actividades del citado aspecto.

Aunado a lo anterior, es conveniente señalar que a algunos colegas, el aspecto administrativo les resta tiempo, ejemplo de ello es lo que la maestra Elisa expone:

"quiero que nos... que nos quitaran algo de lo administrativo... se me hace mucha carga administrativa”<sup>23</sup>

Quizá esta ha sido la falta del sistema educativo, mucha elaboración de documentos que como lo hace notar la maestra Elisa, pudieran ser una carga y por ende tal vez convierte su hacer en algo no agradable.

Pero, como se dijo al inicio, se están dando cambios que van encaminados a la ejecución conjunta o colegiada de las actividades que se realizan en un jardín de niños, en estos, es más notorio que el directivo intente equilibrar su práctica diaria, busca que su acción sea revalorada, evita tal vez continuar con el esquema de ser reconocido como un administrador escolar, como quien regula los recursos de una escuela.

Silvia Schmelkes dice al respecto del trabajo compartido lo siguiente:

"El trabajo en equipo hace que una persona compensa con su fuerza la debilidad de otra, y que todos agucen su ingenio para resolver las cuestiones que son de todos”<sup>24</sup>

En realidad esto no es otra cosa más que trabajo colaborativo, en donde las decisiones son tomadas por todos, de tal forma que el director no es el único responsable, así, si algo no resulta podrán revisarse los acuerdos para corregir o cambiar dichas decisiones.

Ahora bien, es importante hacer notar que para que esto funcione cobran importancia las relaciones interpersonales, máxime si en una escuela las actividades están sumamente vinculadas, por ello, es recomendable propiciar el respeto, además del involucramiento

---

<sup>22</sup> Recorte de encuesta aplicada a Directora de Jardín de Niños el febrero de 2001.

<sup>23</sup> Recorte de encuesta aplicada a Directora de Jardín de Niños el noviembre de 2000.

<sup>24</sup> SCHMELKES, Silvia. "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas". Biblioteca para la actualización del maestro. SEP, México, 1995, p. 56.



activo de todos los agentes implicados.

De nueva cuenta retorno 16 que tan acertadamente Silvia Schmelkes propone:

"Director y maestros tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que esto requiere un cambio de actitudes, y estar dispuestos a modificar los mismos ya ser consecuentes con esta decisión de cambio"<sup>25</sup>

Quizás lo que tuviéramos que tener muy presente antes de emprender un objetivo, por ejemplo, el trabajo colegiado, es acordar que los cambios tenderán a satisfacer las necesidades de nuestros alumnos, ya que a ellos nos debemos y son nuestras principales objetivo de trabajo porque a veces nos perdemos y no sabemos que se espera de la educación, ya que de hecho es difícil identificar qué tipo de aporte puede dar la escuela, así pues podemos pensar en nuestros niños como unos receptores activos.

Ante ello estaríamos precisando qué incorporar o cómo proceder para ofrecer una verdadera calidad en nuestro trabajo docente, pero volvamos al punto principal ¿qué le concierne entonces hacer al director para lograr dichos fines?

En primera instancia, contar con un verdadero equipo de trabajo, democratizar comisiones, hacerles saber que todos somos participantes directos en el proceso de aprendizaje de los niños, el directivo deberá conocer cada una de las formas en que imparten sus clases los maestros, involucrarse en los aspectos que impiden el avance de procesos así como dar a conocer al colectivo los problemas que afectan este proceso para poder dimensionarlo y procesarlo o resolverlo, la tarea del directivo será entonces buscar las soluciones en conjunto, con ello trascendería del cubículo directivo a ser un agente más en la solución, ejemplo de ello, pudiera ser la aportación de estrategias didáctico pedagógicas.

Lo ideal quizás pudiera ser que el director y los maestros llegaran a acuerdos acerca de cómo optimizar su desempeño, lo que llevaría a desarrollar sus propios indicadores de cómo ya través de qué brindar' calidad en su centro educativo. La principal responsabilidad del líder académico será en sí definir objetivos para poder partir y lograr metas valiosas que impliquen el beneficio colectivo.

Cabe hacer notar que esta actividad puede resultar desgastante, pero son los riesgos

---

<sup>25</sup> Ibidem. p. 55.

que se tienen que correr, al menos así lo infiero de lo que al respecto dice Arturo Hernández Prado en su libro Liderazgo Profesional.

"El liderazgo requiere mucha energía pues implica un enorme trabajo"<sup>26</sup>

Tan es así que a últimas fechas entre nuestro grupo de iguales (directoras) no existe otro clamor más que expresiones tales como: "Me siento muerta", "Quiero tirar la toalla", "Siento que hago mucho y no aterrizo en nada".

Por consiguiente, es importante pues acelerar el proceso del trabajo colegiado e importante también que el directivo asuma ciertos compromisos en su papel de líder.

Tendrá que darse entonces un enlace entre los distintos capacitados de quienes forman parte de la comunidad educativa, cada uno de los integrantes deberá asumir su rol entendido éste como:

"Una forma específica de comportamiento asociada al cumplimiento de tareas presentes dentro de la organización"<sup>27</sup>

Además podríamos tomar en cuenta el rol cambiante de acuerdo a las necesidades de la escuela.

Al respecto Hernández Prado señala algunos indicadores que me parecen apropiados para ser comentados en este momento: El director deberá:

- A) "Retar al proceso: Con búsqueda de oportunidades y experimentar y tomar riesgos.
- B) Inspirar una visión conjunta o sea hacia donde queremos llegar.
- C) Permitir a otros actuar con la promoción de la colaboración.
- D) Modelar el camino como lo es presentar ejemplos y planear metas cercanas.
- E) Fortalecer el corazón lo que conlleve a reconocer contribuciones individuales ya celebrar las metas cumplidas"<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> HERNÁNDEZ Prado, Arturo. et. al. "Liderazgo profesional. Técnicas teorías y tendencias". Serie didáctica 4 libros universitarios UABCS, México, 1997, p. 53.

\* Comentarios realizados por maestros en reuniones informales.

<sup>27</sup> ETKIN, Jorge y Leonardo Schvarstein. "Relaciones entre dominios". En Antología Básica: La gestión y las relaciones en el colectivo escolar. LE.94, UPN, México, 1994, p. 42.

<sup>28</sup> Ibidem, p. 63.

Todo lo anterior pudiera llevarnos al éxito si nuestra actuación la centramos en un marco de honestidad y respeto, más aún si reconocemos que el trabajo es de todos y para el bien de todos pero claro está cada uno debiera estar sensibilizado de ello.

Otro punto rescatable es que en este camino lo idóneo sería que se diera una capacitación constante ya que "los procesos de capacitación ponen en movimiento los recursos, habilitan a las personas para desarrollar la potencialidad creadora de una organización en transformadora práctica de su realidad"<sup>29</sup>.

De acuerdo a lo anterior resulta entonces necesario el vínculo de la capacitación pues entre más elementos tendientes a resolver los problemas que atañen a la función directora se tengan, quizás se facilitaría la misma ya su vez se reflejaría en un trabajo más organizado de su práctica y por qué no reconocerlo tal vez se obviaría el tiempo ya que se actuaría con eficiencia y eficacia, esto es realizar un trabajo de acuerdo a lo que se espera pero con resultados óptimos.

La demanda de capacitación que requiere el directivo es vertida en forma clara por la profesora Minerva cuando se le cuestiona sobre los elementos que requieren las directoras para desarrollar su trabajo:

- "a) Conciencia del paquete al que se enfrentan.
- b) Liderazgo pedagógico.
- c) Conocimiento de estrategias para el manejo de personal"<sup>30</sup>

Pudiera ser que en la primera manifestación la citada maestra se refiera a conocer con certeza el trabajo que realiza el directivo, dicho de otro modo, tener un conocimiento pleno de lo que le correspondería desempeñar.

En cuanto a Liderazgo pedagógico pudiera referirse tal vez a poseer características de un líder, tener respeto a la individualidad ya la diferencia, ser perseverante, así como tener facilidad de interrelación personal.

Valdría aquí retomar la conceptualización que sobre liderazgo maneja Hernández Prado.

"Liderazgo es, en principio, el poder en acción. Es el poder que busca un propósito definido y percibido positivamente por los seguidores"<sup>31</sup>. Existen de hecho cuatro vertientes

---

<sup>29</sup> Etkin, Jorge... op. cit. p. 43.

<sup>30</sup> Recorte de encuesta aplicada a Directora de Jardines de Niños realizada en febrero de 2001.

<sup>31</sup> HERNANDEZ Prado. op. cit. p. 44.

que intentan definir lo que es liderazgo:

“-Liderazgo es la habilidad de conseguir que otros hagan lo que uno quiere.

-Liderazgo es la habilidad de motivar a otros para hacer las cosas.

-Liderazgo es la habilidad de proveer una visión que da sentido y misión a la gente.

-Liderazgo es la habilidad de facilitar que el grupo obtenga sus propósitos".<sup>32</sup>

Como puede apreciarse existen veladamente implicaciones de poder, podría entonces arribarse que al director se le confiere un poder pero a éste sutilmente le corresponde llevarlo a la práctica para el logro de sus metas.

También en la conceptualización, Hernández Prado maneja constantemente el término de habilidad que a mi juicio es la destreza para hacer las cosas, en otras palabras es "la capacidad y disposición para realizar una cosa"<sup>33</sup>.

Siguiendo con el análisis de la respuesta emitida por la maestra Minerva, nos resta referirnos a la demanda de conocimiento de estrategias para el manejo de personal.

Quizás ella se refiera a que se le dé capacitación de la forma o la manera en la que puede coordinarse con su personal y facilitar el camino para repartir funciones o comisiones.

Retomo aquí la importancia que debiera tener la capacitación, para brindar la actualización de contenidos o de elementos que redunden en una práctica satisfactoria, tal vez necesitemos mover esquemas, el hacer esto, conlleva a profundizar en los haceres pedagógicos propios y en aquellos que ya han sido planteados en las reformas educativas, por que es lo importante considerar el argumento que Rosa Vera hace.

"Una auténtica reforma educativa exige revisar, profunda y permanentemente, los objetivos, los conceptos y las técnicas que guían la docencia. Aferrarse a conceptos y métodos pedagógicos tradicionales equivale a condenarse a vivir en el pasado"<sup>34</sup>

Lo anterior nos pudiera reflejar la necesidad de modificar nuestra práctica, revisar lo

---

<sup>32</sup> GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO READER DIGEST. México, 1983, p. 765.

<sup>33</sup> Ibidem.

<sup>34</sup> VERA, Rosa. "Reformas a la educación normal durante el sexenio 1970-1976". En Antología Básica: Profesionalización Docente y Escuela Pública en México 1940-1994. SEP-UPN, México, 1994, p. 212.

que hacemos, y si los resultados nos llevan al logro de nuestros propósitos, no se pretende quí seguir inmersos en un tradicionalismo sino, -así lo considero-, se requiere de la transformación del cambio de pensamiento de quien desempeña un cargo educativo.

La modernidad nos está llevando a que seamos docentes críticos, con pensamientos propios, capaces de producir saberes, analizar y enfrentar problemas; ante ello, nuestra actuación pudiera centrarse en una actividad constante misma que nos proporcionará elementos suficientes para enfrentarnos sin preocupación a nuestras problemáticas, r tenderíamos a realizar adecuaciones, transformaciones sobre lo que en realidad nos sirve, podríamos hacer valer nuestro pensamiento, para ello, necesita manifestarnos, decir qué nos hace falta, reconocer que no nos podemos quedar rezagados, decir que requerimos de capacitación, ya que en la medida que se nos actualice tendremos y daremos mejores oportunidades de aprendizaje a los niños, nos apropiaremos de nuevas técnicas y quizás de mejores recursos.

Así pues el docente debiera plantearse retos, buscar nuevos y mejores caminos para plasmar su huella.

## **CONCLUSIONES**

Durante el proceso investigativo desarrollado se fueron perfilando algunas conclusiones que permiten conocer la realidad que vive el directivo de la zona indagada

cuando ha accedido a este puesto.

En este sentido, encontramos una preocupación constante por la capacitación sobre el puesto directivo y por la actualización. El primero de ellos, se refiere a la inducción al puesto, para aquellas maestras que pasan a ocupar una plaza directiva ellas argumentan en sus discursos que desconocen los elementos que integran su nuevo rol. El segundo hace alusión a la necesidad de capacitación del personal directivo en función, a fin de propiciar la actualización permanente sobre los aspectos técnico-pedagógicos y administrativos que son palie primordial de su hacer cotidiano, las citadas nociones conllevarían a un mejor desempeño del líder pedagógico, de esta manera, fundamentaría su quehacer sobre bases precisas, las cuales le brindarían las herramientas para la solución de las problemáticas que se le presentan. En este orden de ideas, la atención hacia lo técnico-pedagógico cobraría mayor importancia, reflejándose esto en las prácticas de los docentes que integran la institución a su cargo.

Estos a su vez, al estar actualizados propiciarían en sus alumnos aprendizajes significativos, elevando así, la calidad de la educación.

Con base en lo citado anteriormente, propongo una serie de actividades que contemplan en sí la actualización y la capacitación, en concreto nos referimos a dos tipos: la de visita de observación y la que se refiere a los diferentes tipos de reuniones que realiza el director. Este apartado, se encuentra explicitado al final de este documento con el título "Propuesta para la recuperación del liderazgo pedagógico.

En otro orden de ideas, basado en el análisis de los discursos de las compañeras maestras, por lo que se le propuso a la supervisora de zona, llevar a cabo una reunión con carácter técnico-pedagógico con las integrantes del consejo técnico consultivo de zona, para realizar un análisis de los manuales del director, a fin de elaborar un documento dirigido a la Secretaría de Educación Pública y al Departamento de Educación Preescolar, en donde se vierta la inquietud de una revisión de los documentos mencionados, partiendo de las sugerencias dadas por el colectivo de zona.

#### "PROPUESTA PARA LA RECUPERACIÓN DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO"

Tomando como base que el liderazgo pedagógico es influir en el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los problemas y ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo, considero conveniente plantear

algunas estrategias que pudieran servir para que el directivo realice un trabajo más técnico y por tanto más profesional, éstas, van encaminadas hacia la capacitación.

En específico, una de las primeras orientaciones que pudiera recibir el directivo es sobre cómo realizar visitas de observación a los grupos, qué hacer y qué no hacer, porque a partir de que aceptamos esta responsabilidad sabemos también que tendremos que desarrollar una serie de funciones dentro de las cuales está el favorecer el aspecto técnico-pedagógico, así como también estimularlo y evaluarlo, por tanto propongo se aprovechen las reuniones de Consejo Técnico entendido éste como el espacio para abordar la problemática que presenta una institución, un docente es en él, en donde a través de sesiones. El directivo pudiera ir conformando la "personalidad" propia, más, autosuficiente y con elementos que le pudieran ser útiles para desempeñar su tarea.

Como sugerencia propongo las siguientes sesiones de capacitación: La primera encaminada como ya se mencionó: el cómo realizar una visita de observación a los grupos, y la segunda a los tipos de reuniones que debe realizar un director ya sea con los padres, los docentes o con sus iguales, en sí, pretendo que se apropie de los elementos que diferencien a las reuniones tanto informativas, de organización y las de carácter técnico pedagógico.

Asimismo considero pertinente hacer una sugerencia más -que a mi parecer es importante- y es que antes de realizar una sesión de trabajo se mencione: en el orden del día, la justificación o sea el por qué de esa reunión y el objetivo que se espera con su realización, lo anterior le da un sesgo más profesional a quien efectúa una orientación ya quien la recibe se le ofrece una panorámica de lo que va a tratar, cómo será su participación, los tiempos destinados a la actividad y la dinámica empleada para el trabajo, también es recomendable una técnica rompehielo pues esto permitiría un ambiente más relajado y una mejor integración del equipo de trabajo a participar.

Sobre las visitas de observación es importante señalar que se hacen con la finalidad primordial de saber cómo y hasta qué medida se están favoreciendo los propósitos generales del nivel de preescolar, si el docente está siendo guía con la consecución de los aprendizajes de los niños, se favorece el desarrollo en forma integral con las dimensiones físicas, afectiva, social e intelectual, así como también si lo que planea lo realiza, en sí, las visitas a grupo nos arroja un sinnúmero de elementos que nos marcan la pauta del tipo de orientación que requiere el docente, cabe agregar, que ésta actividad no es tan complicada

si tomamos como base una guía de observación. En ella se especifican puntos considerados claves que puede tomar el directivo concerniente al aspecto técnico-pedagógico.

Esta estrategia pudiera tornarse práctica ya que, captamos con facilidad la problemática que incide en talo cual grupo; teniendo la información recabada y dependiendo de la situación se podría decidir de qué manera informar a la docente observada el resultado de la visita realizada, pudiendo emplear uno de los tres tipos de orientaciones que a continuación se describen:

Autoanálisis libre\*.- Este puede ser individual o grupal; se le presenta a la educadora observada el registro de las observaciones hechas en la clase y se le pregunta: ¿qué es?, ¿cómo te ves?; esto ayuda porque es la propia educadora que percibe su hacer cotidiano y las situaciones que la observadora registró; haciendo por tanto un autoanálisis de su práctica.

Autoanálisis con criterios previamente establecidos\*.- Cuando presentamos de antemano una hoja con criterios tomados anticipadamente (ejemplo de ello puede ser la guía de observación que se sugiere al final), la educadora se centra en estos indicadores y ella va dando respuesta en base a cómo fue su práctica, es en sí una especie de test, también tiene la característica de que puede ser individual o grupal y sirve para que la forma individual o colectiva reflexionen acerca de su hacer, si fue propiciadora de aprendizaje o sólo condujo actividades.

Observación directa\*.- Se parte de la pregunta ¿cómo te ves?, después de la reflexión que hace la educadora se tiene que dar soporte a las orientaciones con sustento teórico, en este caso lo que marca el programa de preescolar vigente, así ellos podrán detectar si su trabajo se apega a los lineamientos que marcan el rol a desempeñar.

Con base en mi experiencia creo conveniente dar a conocer algunos orientaciones que me han funcionado:

- a) Hay que "limpiar" la observación y preguntar a la educadora ¿cómo te sentiste?, ¿cómo viste a los niños?, ¿cómo crees que salió la actividad?.

---

\* Títulos de Actividades Generados en Reuniones de Consejo Técnico de la 1Oava. Zona Preescolar.

\* Idem

\* Idem



b) Cuando se haga un registro, anotar todo lo que suceda tratando de evitar que el escrito lleve un sesgo.

c) Esta orientación quizás no sea tan fácil, y es la de poner símbolos o consignas en los registros, ello obvia tiempo y se puede registrar más elementos.

d) El factor tiempo es muy importante! pues podríamos ir tomando control de los tiempos, ya que puede ser un elemento a favor o en contra de lo realizado, aquí va inmerso el respeto a los ritmos de los niños o da margen para detectar tiempos muertos, interés o desinterés del grupo.

### TIPOS DE REUNIONES

Un segundo aspecto que estoy proponiendo en el marco de capacitación para el directivo es el darle a conocer las diferentes tipos de reuniones a las que se nos convoca con la finalidad de que le sirva en su desempeño. Antes quiero agregar que a lo largo de mi trayectoria como directora, he podido constatar que el conocer este tipo de reuniones han ayudado a centrar mi objetivo para cada reunión que programo y sé asimismo para qué la programo y qué información distingue a una de otra.

En específico me refiero a tres tipos de reuniones que son:

Reuniones Formativas \* , - Conllevan un objetivo general, tienen la finalidad de formar, enseñar, desarrollar algún tipo de habilidad, esperando un cambio de conducta, un ejemplo de estos son las capacitaciones que se da al docente o a cualquier elemento que participe en ella.

Las reuniones informativas\* en cambio están diseñadas para comunicar noticias, discusiones, organizar, cuando se les convoca porque se necesita hacer talo cual cosa.

Otro tipo de reuniones son las ejecutivas\* en la que hay un intercambio de información, sirve para emitir un diagnóstico, hacer la detección de problemas, para la solución de éstos, se toman decisiones en conjunto y se planean estrategias, cabe agregar que este tipo de reunión es muy acorde a lo que realizamos dentro del Consejo Técnico,

---

\* Ídem

\* Ídem

\* Ídem

aquí se visualizar de antemano un objetivo muy preciso y que es dar solución a lo que se planea.

Como puede apreciarse es una estrategia muy sencilla pero muy rica -así lo considero- porque aún habernos quienes no conocemos éstas.

De igual modo, creo prudente compartir algunos tips que he aprendido y me han servido

bastante referentes a los requisitos para realizar una reunión:

- Antes que nada se debe pensar en una planeación que implique:
- Pertinencia. ¿Qué tan necesarios son?
- Participantes. Se debe de considerar la cantidad, (se sugiere menos de 15 porque ponen más atención y no se dispersa tanto el trabajo.
- Calidad. Pensar que se les va a ofrecer, puede ser un tema que despierte su interés o les sea necesario en su trabajo diario.
- Sede. Es el lugar en donde se desarrollará.
- Estrategias. Buscar la manera en que todas se inmiscuyan.

A continuación se presentan una serie de proposiciones para no realizar reuniones:

- Si todas las semanas tienen un día destinado a ellas.
- No se necesita tratar un asunto especial.
- No obtendrá resultados que valgan la pena.
- Si la participación de otros no hará más que perjudicar el asunto a tratar.
- Si usted tiene que tomar la decisión sobre algo, independientemente de lo que digan los demás y ya sabe usted lo que quiere hacer.

Ahora, hay que realizar una junta si:

- Tiene que transmitir rápidamente información a muchas personas.
- Necesita que se decida algo.
- Quiere que todos reciban la misma información simultáneamente para que puedan trabajar de manera concertada.

C) Necesita diferentes opiniones sobre un mismo asunto.

-Desea que otros se comprometan a hacer algo.

Cabe agregar que existen otras maneras de comunicar algo y es:

- Hablar frente a frente, de manera directa.

- Hablar por teléfono.
- Mediante la redacción de una nota personal.
- A través de un memorandum.

Como tal vez pueda apreciarse son algunas sugerencias que pueden servir en la función directiva y hacen menos confusa nuestra labor.

Para presentar de manera organizada esta información se compila en una orden del día para ser utilizada en una reunión de capacitación, misma que se adjunta en el apartado de anexos.

## BIBLIOGRAFÍA

HERNÁNDEZ PRADO, Arturo. Et. al. Liderazgo Profesional Técnicos, Teorías y Tendencias. Serie Didáctica 4 Libros Universitarios. Universidad Autónoma de Baja California Sur, México, 1997.

SCHMELKES, Sylvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Biblioteca para la actualización del maestro. SEP, 1995. Comisión Nacional de los libros de texto gratuitos.

SELECCIONES READER'S DIFEST. Diccionario Enciclopédico, México, D.F., p. 1765.

SEP. Manual de la Directora del Plantel de Educación Preescolar. Proyecto Estratégico 5. Fortalecimiento de la Capacidad Técnico-Administrativa de los Directivos Escolares. México, D.F., 1987.

SEP. Manual Técnico Pedagógico de la Directora del Plantel de Educación Preescolar. Proyecto Estratégico 5. Fortalecimiento de la Capacidad Técnico-Administrativa de los Directivos Escolares. México, D.F., 1987.

UPN. La Gestión y las Relaciones en el Colectivo Escolar. Antología. Licenciatura en Educación. Plan 94. SEP-UPN. México, D.F.

UPN. Profesionalización Docente y Escuela Pública en México 1940-1944. Licenciatura en Educación Plan 94. SEP-UPN, México, D.F.

WOODS, Peter. La Escuela por Dentro. La Etnografía en la Investigación Educativa. Ediciones Paidós, Ibérica, S.A. Barcelona, 1989.