

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD U. P. N. 099 D. F. PONIENTE**

**LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL JARDÍN DE NIÑOS COMO APOYO A LA
PRÁCTICA DOCENTE: UNA ESTRATEGIA ALTERNATIVA.**

**PROYECTO DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN**

PRESENTA

NOEMÍ SÁNCHEZ GARCÍA

MÉXICO, D. F.

NOVIEMBRE 2004

AGRADECIMIENTOS

Puedo asegurarlo, soy una persona independiente:
he buscado y encontrado mi propio lugar en el mundo;
he perseguido y alcanzado muchos sueños;
disfruto de cada una de las cosas que me gustan;
voy sumando algunos logros que me enorgullecen:
trabajo, relaciones, búsquedas personales...
Pero nada de todo esto, tendría para mí
el mismo significado sin su presencia en mi vida

Gracias a mis padres Hortensia y Antonio, a mi esposo Eduardo, a mis hijos:
Aurea y César Eduardo, a mi hermana Hortensia.

GRACIAS

A mis profesores y asesores de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 099
En especial a Luis Barreto A. Jorge Maza, Sergio Gómez Nava.

Al equipo docente del Jardín de Niños República Árabe Unida:

Susana Díaz C., Celia Pastrana P., Elizabeth González R., Karla Ávila M., Yayra
Ruíz de la P. y Edmundo Mota Aguilar.

ÍNDICE

Páginas

Introducción.....	1
Justificación.....	5
Marco Contextual	
• Contexto Escolar.....	7
• Contexto Social.....	15
• Diagnóstico Pedagógico.....	31
Planteamiento del Problema.....	58
Preguntas de Investigación.....	58
Pregunta Central.....	59
Propósito General del Proyecto.....	59
Propósitos y metas a alcanzar.....	59
Marco Teórico	
• Datos Históricos de la Educación Preescolar.....	60
• Plan y Programas.....	62
• Teoría de Jean Piaget.....	63
• Aportaciones H. Wallon.....	68
• Teoría de Vigotsky.....	71
• ¿Qué es un grupo?.....	80
• Liderazgo.....	84
• Descripción y puestos del personal de JDN.....	90
• La función Directiva.....	95
Metodología.....	101
Tipo de Proyecto.....	108
Categorías de Análisis.....	110
Plan de Trabajo.....	111
Aplicación del Proyecto.....	124
Evaluación General del Proyecto.....	144
Continuidad de la Propuesta de Innovación.....	148
Bibliografía.....	149
Anexos.....	150

INTRODUCCIÓN

El propósito de la función directiva es administrar en el plantel la prestación del servicio educativo del nivel preescolar conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Dentro de las funciones generales de la Directora se encuentran:

- Propiciar la participación activa de los docentes en la elaboración del Proyecto Escolar.
- Planear en cada ciclo escolar las actividades relacionadas con el proceso enseñanza – aprendizaje y las de apoyo al servicio educativo, que posibiliten el logro de los propósitos educativos.
- Organizar, dirigir y dar seguimiento al desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje de acuerdo con las normas y Programa de Educación Preescolar (Orientaciones Pedagógicas) aprobados por la SEP.
- Difundir entre el personal docente y de asistencia y servicios del plantel las normas y lineamientos que deben observar en su desempeño laboral, para propiciar servicios de calidad.
- Integrar el Órgano Escolar y promover el trabajo colegiado, como medio para analizar y proponer acciones que mejoren el desempeño de la labor educativa que se realiza en el Jardín de Niños. (JDN)
- Detectar las necesidades de actualización del personal docente y de capacitación del personal de asistencia y apoyo a la educación (trabajadores manuales y administrativos).
- Coordinar con las especialistas del Centro de Atención Psicopedagógica de Educación Preescolar (CAPEP), la orientación a docentes que atienden a niños con necesidades educativas especiales.(n. n. e. e.)
- Orientar a los padres y madres de los niños con necesidades educativas especiales sobre la atención que necesitan.
- Promover y coordinar las actividades de los Programas Colaterales y de Extensión Educativa, que coadyuven al desarrollo integral de los niños y

niñas preescolares, propiciando la participación de la comunidad educativa con base en los lineamientos vigentes,(Ecología, Seguridad y Emergencia, Salud Escolar, Eduquemos para la Paz, Desayunos Escolares, Campañas de Vacunación, etc)

- Autorizar y asistir a las visitas extraescolares que se planeen realizar con los educandos, realizando los trámites previos para la autorización de los padres de familia y autoridades, de acuerdo con las disposiciones y procedimientos establecidos.
- Propiciar la comunicación entre las docentes y los maestros de Ritmos, cantos y juegos y Educación Física para trabajar en equipo para el logro de los propósitos educativos.
- Orientar a los padres y madres de familia en la constitución y funcionamiento de la Asociación de Padres de Familia, conforme a la normatividad establecida. (Mesa Directiva, Vocalía de Desayunos)
- Programar reuniones con padres y madres de familia para informarles sobre el aprovechamiento del alumno (a), y orientar su participación corresponsable en el proceso educativo .
- Realizar visitas a los grupos para observar el desempeño de la docente y el alumnado.
- Orientar y apoyar al personal docente para que la planeación, ejecución y evaluación de su práctica, sea congruente con las características, necesidades e intereses de los niños y niñas.
- Evaluar los resultados de las acciones educativas que se realizan en el JDN, a efecto de establecer estrategias que fortalezcan su función.
- Operar y mantener actualizado el Programa SIIEPRE (Sistema Integral de Información Escolar para Preescolar): Inscripciones, bajas, estadística, registro de inscripción de alumnos, Clave CURP, plantilla de personal, incidencias del personal, créditos escalafonarios, etc.
- Autorizar las licencias económicas del personal a su cargo conforme a la normatividad establecida.

- Organizar las actividades de mantenimiento y conservación del JDN y solicitar aquellas que contribuyan a la mejora de la planta física, conforme a lo establecido por la autoridad competente.
- Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes del plantel conforme a la normatividad establecida por la autoridad competente.
- Informar a la autoridad inmediata sobre los hechos que inciden en la prestación del servicio educativo, y en su caso, elaborar el acta correspondiente.
- Establecer y mantener relaciones interpersonales respetuosas y amables con el alumnado, padres y madres de familia, personal docente y de apoyo a la educación, así como con las autoridades educativas.
- Cuidar que las relaciones interpersonales que establezca el personal docente y de apoyo a la educación con la comunidad educativa se den en un marco de respeto y colaboración.
- Administrar los recursos financieros designados al Jardín de Niños conforme a la normatividad vigente.

Todas estas acciones son necesarias e importantes para la buena organización y funcionamiento de la Institución escolar, sin embargo la carga administrativa hace que se soslaye; aunque se tenga la intención, de poder visitar frecuentemente las aulas, lo que no permite a la directora cubrir el rol más importante de su función: ***la asesoría y el apoyo a los docentes en el aspecto técnico pedagógico***, para brindar un mejor servicio educativo a los niños y niñas preescolares.

Esta inquietud y preocupación sentida es lo que motiva la reflexión sobre la propia práctica docente, con el propósito de analizar y encontrar una ***estrategia que permita que la función directiva, se convierta en un verdadero apoyo a la práctica docente.***

El desempeño Institucional con calidad demanda que la función directiva más que de autoridad sea de corresponsabilidad en ofrecer un servicio de calidad en un ambiente de respeto y colaboración para los usuarios, niños y niñas preescolares.

Es por ello que se presenta este proyecto de innovación que consta de :

Un marco contextual en donde se rescatan las características de la planta física, del personal docente, de la población infantil que se atiende, de los padres de familia y un resumen de los datos más significativos de la Delegación Iztacalco, a la que pertenece el plantel.

En el Marco Teórico se citan algunos datos históricos de la Educación Preescolar, se revisa el Plan y Programa vigentes, así como los fundamentos de las Teorías de desarrollo y aprendizaje de los siguientes autores: Jean Piaget, H. Wallon, y Vigotsky.

También se consideran los temas de liderazgo, formación de grupos y puestos del personal de JDN, ya que una de las responsabilidades principales de la titular de la dirección es la de liderar el Proyecto educativo del Plantel y conformar el equipo de trabajo.

En otro apartado se explicita la metodología y el tipo de proyecto que se presenta, así como el Plan de trabajo, su aplicación y resultados obtenidos.

Finalizando con la evaluación general del proyecto de innovación, registrando las conclusiones y las propuestas para dar continuidad a este trabajo, con la finalidad de optimizar la intervención de la función directiva, como apoyo a la práctica docente.

JUSTIFICACIÓN

Transformar las condiciones en las cuales opera actualmente el servicio de la educación preescolar y hacerlo relevante para la vida de los niños y niñas, requiere de una amplia participación de docentes y directivos.

Es indispensable que la función directiva se sume a la transformación de la gestión escolar, y la directora elabore las adecuaciones y estrategias que le permitan ser un agente de cambio participativo y de apoyo al equipo docente para garantizar una práctica educativa reflexiva y de calidad.

Después de haber realizado una reflexión de la práctica docente propia, se percibió como una problemática significativa el recuperar la función técnico pedagógica de la Directora de Jardín de Niños, como una estrategia que apoye y oriente el quehacer docente de las docentes que atienden a la población preescolar, para optimizar los resultados en la formación y aprendizaje.

Por lo que se inició una investigación sobre los aspectos de la vida escolar para detectar aquellos aspectos de la función directiva que se necesitan modificar o fortalecer para apoyar a las educadoras en su quehacer educativo y conformar un equipo de trabajo capaz de enfrentar y resolver las principales problemáticas que obstaculizan el logro de aprendizajes significativos en los niños, niñas, maestros y padres de familia

La experiencia laborar en este nivel y los resultados obtenidos en las diferentes estrategias aplicadas, permite comprobar que el Clima Institucional es un elemento muy importante para mejorar el desempeño profesional de la escuela, y la titular de la dirección puede aportar su experiencia y conocimientos para propiciar un ambiente de armonía y respeto que haga posible compartir la responsabilidad y la solución de problemáticas, aprovechando las potencialidades de cada uno de los miembros que conforman la comunidad educativa.

Así, uno de los propósitos del presente trabajo **es demostrar que un cambio en la organización y desempeño de la función directiva** a través de las visitas al aula, para apoyar e intercambiar experiencias y conocimientos, y tratar de analizar en las Juntas de Consejos Técnicos temas centrales como : *La Vocación, la Satisfacción Docente, La determinación en equipo de los indicadores para dar seguimiento al proceso Enseñanza – Aprendizaje, pueden contribuir como estrategia para apoyar el desempeño profesional y motivar a los docentes en la actualización permanente.*

La función directiva no debe sentirse como una amenaza o instrumento de descalificación, sino como un apoyo para la mejora continua.

***Yo creo que cada derecho implica una responsabilidad;
Cada oportunidad, una obligación
y cada posesión, un deber.
John D. Rockefeller.***

MARCO CONTEXTUAL

CONTEXTO ESCOLAR

Datos generales

La presente investigación tiene lugar en el Jardín de Niños *República Árabe Unida*, turno vespertino, ubicado en la calle Sur 75 y 1ª. Cerrada de Sur 77 en la colonia Nueva Santa Anita, C. P. 08210, en la Delegación Política de Iztacalco. El plantel fue fundado en agosto de 1968, empezando a brindar el servicio educativo en una casa habitación que se localizaba en la colonia Viaducto Piedad, y se construyó ex profesamente en noviembre de 1979.

Edificio

El plantel ocupa una superficie total de terreno de 1, 756 metros cuadrados; 866.00 metros cuadrados de construcción, y una superficie total libre de 890.00 metros cuadrados; consta de 2 niveles planta baja y primer nivel.

En la planta baja se encuentra el área de acceso al plantel, 2 bodegas, una para equipo de educación física, y otra, para materiales de jardinería, mantenimiento y mobiliario de apoyo para determinadas actividades y la casa de la conserje; el patio que tiene una extensión de 240.28 metros cuadrados, un espacio destinado para un cubo de escaleras, así como las escaleras de emergencia que permiten el ascenso y descenso al primer nivel.

La dirección se divide en 6 cubículos: recibidor, oficina de la directora, salón de maestros, enfermería, sanitarios y una bodega de material didáctico.

También se localiza en esta planta la oficina de la Jefatura de Sector y la salida de emergencia y de acceso del personal que asiste a la Jefatura.

En el patio se encuentra localizada el área para ceremonias cívicas contando con un asta para izar la Enseña Nacional, el chapoteadero rodeado de un área verde, y dos sanitarios para niñas y niños.

Existe un traspatio con 4 parcelas escolares, un arenero y un juego motor rodeado de áreas verdes.

La escuela cuenta con 10 aulas distribuidas de la siguiente manera:

En la planta baja, 3 salones (1º. A , 1º. B y el salón de usos múltiples)

En el primer nivel, 7 Salones (2º. A, 3º.A, cocina, computación) las 4 aulas restantes sólo se ocupan en el turno matutino. Dos sanitarios.

Uso de espacios

Las aulas de los diferentes grados cuentan con la amplitud y mobiliario necesario para el desarrollo de las diferentes actividades de aprendizaje de los niños y niñas. El patio de la escuela, a pesar de ser de un área reducida, por el espacio que ocupan las escaleras de emergencia, es utilizado cotidianamente por los docentes, alumnos y alumnas para realizar las ceremonias cívicas y culturales, educación física, recreos didácticos, y para juego libre.

En el salón de computación existen 8 computadoras y una impresora para uso didáctico con los niños y niñas, contando con mobiliario adecuado para las actividades que se realizan.

El salón de usos múltiples es utilizado para diversas actividades como ritmos, cantos y juegos, escenificaciones y dramatizaciones, actividades de expresión corporal, para ver videos, transparencias, para actividades de relajación y reuniones con padres de familia.

El arenero y chapoteadero se utilizan con cierta frecuencia en actividades libres y dirigidas, así como el aula cocina, que en el presente ciclo 2003- 2004 se ha optimizado su uso con la programación de los talleres semanales.

Recursos Materiales:

Con respecto a los recursos materiales con los que cuenta el Jardín de Niños se puede comentar, que es variado y suficiente para el desarrollo de las actividades cotidianas de enseñanza y aprendizaje. Se cuenta con:

- a) Material de consumo suficiente como son diversos papeles, pinturas, crayolas, plumones, pegamento, brochas, pinceles, tijeras, etc.
- b) Material de biblioteca como libros, cuentos, álbumes de estampas, juegos de mesa, etc.
- c) Material de Teatro: teatro gigñol, teatrinos, títeres, disfraces, caretas, digitales, escenografías.
- d) Instrumentos musicales variados y apropiados a la edad de los niños y niñas, piano, C. D., cassetes de música de diferentes géneros.
- e) Material Audiovisual: pantalla, proyector de filminas, videocasetera, televisión, proyector de acetatos, grabadoras en cada aula.
- f) Videoteca Escolar : 29 Videocassetes con diferentes temas; 1 DVD, 5 colecciones de juegos interactivos para las computadoras.
- g) Material de educación física: pelotas, barra de equilibrio, aros, cuerdas, paliacates, pasamanos, túneles de madera, costales, juegos de precisión, obstáculos, conos, etc.
- h) Material de plástico: de ensamble, para ensartado, pijas, fichas, superficies, etc.
- i) Juegos educativos de matemáticas, balanzas, rompecabezas, de ausencia y presencia, de resaque, bloques lógicos, dominós, loterías, etc.
- j) Material para actividades de hogar: tablas para picar, exprimidores, cuchillos, platos, cubiertos, jarras, manteles, delantales, tinas, sartenes, horno y estufa.
- k) Juguetes para los recreos didácticos: triciclos, carreolas, estufa, muñecos, coches, carros de mandado, 3 juegos motores con resbaladilla, puente y espacios para trepar y reptar.etc.

- l) Material de seguridad y emergencia escolar: botiquín en cada grupo y en la dirección, 8 extintores distribuidos en todo el plantel, señalamientos preventivos, cascos, guantes, sogas, señalamientos para realizar visitas a la comunidad, etc.
- m) Material administrativo: computadora, máquina de escribir, teléfono, fax, impresora.

Personal docente.

La plantilla de personal que actualmente labora en el Jardín de Niños (2003-2004) se conforma por 8 personas con las siguientes funciones y preparación:

- a) Directora: Profra. Noemí Sánchez García, educadora con 27 años de experiencia, 10 años frente a grupo y 17 años de experiencia desempeñando la función directiva, egresada de la Escuela Nacional para Maestras de Jardines de Niños (ENMJN) y estudiante del 8º. semestre de la Licenciatura en Educación en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN)
- b) 1º. A: Lic. Elizabeth González Reynoso, educadora con 2 años de experiencia frente a grupo, egresada de la ENMJN.
- c) 1º.B: Lic. Karla Ávila Morales, educadora con 4 años de experiencia frente a grupo, egresada de la ENMJN.
- d) 2º.A: Profra. Celia Pastrana Pérez, educadora con 21 años de servicio frente a grupo y un año desempeñando la función de Directora en otro plantel en el turno matutino, egresada de la ENMJN. Con licenciatura en Antropología y cada año participa en los cursos de actualización de Carrera Magisterial.
- e) 3º.A: Profra. Susana Díaz Carrillo, educadora con 16 años de servicio frente a grupo, egresada de la ENMJN. Cada año participa en los cursos de actualización de Carrera Magisterial.
- f) Educ. Física. Lic. Edmundo Mota Aguilar, profesor con 17 años de experiencia en el nivel preescolar, egresado de la ESEF (Escuela Superior

de Educación Física) y con diplomado en Juegos y Deportes Autóctonos. Cada año participa en los cursos de actualización de Carrera Magisterial.

g) Enseñanza Musical: Profra. Yayra Ruíz de la Paz Pérez con 11 años de experiencia en el nivel preescolar, egresada de la Escuela Nacional de Música.

h) Asistente de servicios y mantenimiento en Plantel: Tomasa Luna Romero personal de apoyo con estudios máximos de secundaria terminada y 6 años de servicios en el nivel preescolar, siendo su primer año en este Jardín de Niños.

Población escolar

El Jardín de Niños brinda atención educativa a niños de 3.0 a 5.11 años de edad, la mayoría de los pequeños que asisten al plantel viven en las colonias aledañas; sin embargo también se atienden a niños con domicilios fuera de la delegación, debido a que algunos padres trabajan cerca de la escuela y les es más fácil que asistan a esta escuela, mientras ellos trabajan.

En el ciclo escolar 2003 - 2004 el Jardín de Niños cuenta con cuatro grupos: dos de primer grado, uno de segundo y uno de tercero, con una inscripción total de 118 niños y niñas, distribuidos de la siguiente manera:

GRADO Y GRUPO	NIÑOS	NIÑAS	TOTAL
1º. A	9	16	25
1º. B	10	12	22
2º.A	20	18	38
3º.A	17	16	33
Total	56	62	118

Entre estos se atiende a una menor de 4.6 años con Síndrome de Down, en el grupo 1º.A, a pesar de que debería cursar 2º. Grado por la edad, se le ubicó en el primer grado para atender mejor a sus necesidades. Se solicitó apoyo a CAPEP y le brindan terapia de lenguaje y psicomotricidad, así como algunas recomendaciones a la educadora para el trabajo en aula, con lo cual la menor ha

logrado integrarse casi por completo a la rutina escolar contando también siempre con la disposición y apoyo de la madre.

El equipo de trabajo ha asumido la corresponsabilidad de la atención de los niños con necesidades educativas, brindando apoyo en los momentos requeridos.

También se atiende a un niño con Déficit de atención que cursa el 3er. grado y los padres han asistido a las sesiones que ofrece CAPEP con regularidad, a pesar del problema de alcoholismo del padre.

Hay una niña y un niño que presentan problemas de conducta, se muestran impulsivos en las relaciones con los compañeros y tienen dificultad para respetar límites, desafortunadamente los padres no han aceptado el servicio de CAPEP, por lo que la educadora ha realizado algunas adecuaciones en el aula, para posibilitar su integración y avanzar en su socialización.

En este ciclo se ha logrado incrementar la asistencia diaria de los niños y niñas en un 85%, lo que permite considerar que las actividades que se realizan en el Jardín son del interés y agrado de los pequeños.

Padres de Familia

Los padres de familia se caracterizan por participar en la mayoría de las actividades que realiza el Jardín de Niños, como son ceremonias cívicas, campañas ecológicas, celebraciones del día del Niño, Día de las Madres, Día del Padre, Posada y Villancicos, etc. Sin embargo, les hace falta conocimiento sobre la manera en que pueden apoyar el aprendizaje y desarrollo de sus hijos en casa. Al aplicar la Guía de Salud del preescolar, el personal docente detectó que muchos padres enfrentan dificultades para poder establecer normas de comportamiento y convivencia con sus hijos, ya que explican que pasan poco tiempo con ellos por cuestiones de trabajo, y sus hijos quedan al cuidado de abuelos o tíos, y los pequeños son berrinchudos, no los obedecen y están más identificados con las normas de los familiares que los cuidan que con las de la propia familia.

A través de los comentarios de algunos niños y niñas se detecta que en su familia se presenta violencia intrafamiliar, ya que viven varias familias juntas y en ocasiones se “pelean los adultos” o el “padre golpea a la madre cuando llega borracho”

Asimismo, durante las reuniones para la presentación del Proyecto Escolar, y la evaluación intermedia se observa, que los padres conocen y nombran algunas de las actividades que se realizan en el Jardín de Niños y pueden expresar los cambios observados en sus hijos y algunos aprendizajes obtenidos.

Muestran interés por los aprendizajes de sus hijos y se acercan a las docentes para preguntar sobre su comportamiento y avances en los aspectos que se van detectando sobre su aprendizaje; algunos padres cuestionan los diferentes estilos de enseñanza de las maestras, sobre todo los padres de los niños de 3er. Grado, como es común insisten en la enseñanza de la lectura y escritura solicitando tareas de planas de letras y números, lo que trasluce el desconocimiento de la función del Jardín de Niños y el proceso requerido para la enseñanza de la lecto – escritura.

La mayoría de los padres de familia conocen las reglas y acuerdos del plantel, pero aún hace falta trabajar sobre el acatamiento y respeto a los mismos. Establecen buenas relaciones interpersonales con los docentes y padres de familia y se han esforzado por permitir que sea la escuela quien resuelva los problemas que en ella se llegan a presentar entre los alumnos.

Los padres que tienen niños con necesidades educativas especiales, solicitan el servicio de CAPEP (Centro de Atención Psicopedagógica de Educación Preescolar), dado que en otros ciclos escolares anteriores han contado con este servicio, como apoyo para el mejor desarrollo y aprendizaje de sus hijos. Lo que permite considerar que se ha logrado que los padres reconozcan y acepten la función de apoyo que ofrece CAPEP.

Al describir y analizar el contexto escolar se concluye que se cuenta con una planta física que reúne los requisitos necesarios de seguridad y amplitud; se cuenta con espacios y materiales didácticos suficientes y en buenas condiciones para brindar el servicio educativo a los niños y niñas preescolares.

La plantilla de personal está casi completa, faltando únicamente la presencia de un especialista de CAPEP en la escuela, para atender las necesidades educativas de los niños y niñas.

La diversidad que existe entre el personal docente en cuanto a la experiencia profesional y su preparación, es una riqueza que puede fortalecer al equipo de trabajo, si se consolida un clima laboral que posibilite el intercambio, la comunicación, el diálogo, el trabajo colaborativo, la superación personal y colectiva.

En cuanto a la población escolar, se observa que en la actualidad hay un mayor número de preescolares que requieren del servicio educativo a más temprana edad, debido a sus características y necesidades psicosociales. En la medida que el Jardín de Niños responda a las necesidades de desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas, la asistencia diaria se puede incrementar. También se vislumbra que la integración de niños con necesidades educativas especiales a las escuelas regulares es cada día más frecuente y existe apertura y aceptación por la comunidad educativa, para enfrentar los retos que se presentan.

Los padres de familia muestran disposición e interés para colaborar y apoyar a sus hijos en su crecimiento y desarrollo, aún cuando requieren orientación respecto a las características del desarrollo y aprendizaje de los niños preescolares y los propósitos educativos del Jardín de Niños.

El Jardín de Niños tiene la posibilidad de orientar y fortalecer a los padres en la tarea que desempeñan como educadores de sus hijos tanto en los ámbitos social, afectivo e intelectual.

CONTEXTO SOCIAL

Características de su territorio, ubicación y colindancias



IZTACALCO

26 DE FEBRERO DE 2003

Entorno Geográfico

De acuerdo a los datos obtenidos en la página web www.iztacalcof.gob.mx/delegación/indicadores.htm a continuación se ofrece un resumen de los datos más significativos de esta región:

La Delegación Iztacalco ocupa una área de 2,330 hectáreas urbanas en su totalidad, que representan el 1.75% aproximadamente del área total del Distrito Federal. Se ubica al oriente del Distrito Federal. Colinda al norte con las delegaciones Venustiano Carranza y Cuauhtémoc; al poniente, con Benito Juárez; al sur y oriente, con Iztapalapa, y al oriente, con el municipio de Nezahualcóyotl, Estado de México. Entre las localidades principales se encuentran las colonias Agrícola Pantitlán, Granjas México, Santa Anita, Agrícola Oriental, Ramos Millán y Reforma Iztaccíhuatl. La colonia Nueva Santa Anita donde se localiza el Jardín de Niños República Árabe Unida, cuenta con una superficie de 2,044 m² y colinda con las avenidas Plutarco E: Calles, Andrés E. Molina, Santa Anita y Coruña, es una zona habitacional donde predominan casas y edificios que cuentan con todos los servicios urbanos, existen comercios como papelerías, tortillería, panadería, escuelas del nivel básico, farmacias, un centro deportivo y cultural. Las avenidas que la rodean son muy transitadas por lo que existe alto riesgo de accidentes automovilísticos.

Las principales vías de comunicación son las avenidas Río Churubusco, Ferrocarril de Río Frío y Plutarco Elías Calles; las calzadas Apatlaco e Ignacio Zaragoza; los ejes viales 3 Sur, 4 Sur, 6 Sur, 2 Oriente y 3 Oriente, y el viaducto Miguel Alemán.

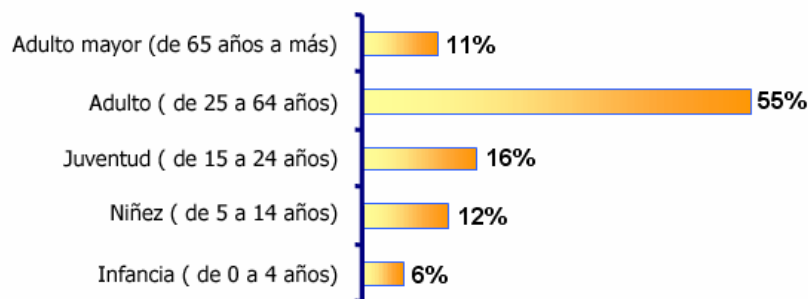
La urbanización de Iztacalco, casi concluida, ha representado un reto extremo: dotar de agua potable, drenaje, energía eléctrica, alumbrado público, calles y avenidas, mercados, escuelas y demás requerimientos para habitar una ciudad, a casi medio millón de personas y más de 98 mil viviendas (cuando en 1929 era un pueblo con tan sólo 9 mil habitantes y 1, 500 viviendas).

Los equipamientos regionales más importantes que se ubican dentro de los límites de la delegación son el Hospital de Troncoso, la Ciudad Deportiva Magdalena Mixhuca, el Palacio de los Deportes, el Deportivo Leandro Valle, la Escuela Superior de Educación Física, la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPICSA) y la Secretaría de la Reforma Agraria.

Población

La población actual es de 418,982 habitantes; lo que representa el 5% de la población total del Distrito Federal. La Delegación ha sufrido un decremento en el ritmo de crecimiento poblacional desde el decenio 1980-1990, para este período la tasa de crecimiento natural anual es de 1.85%, en tanto que la tasa anual de crecimiento social es de -3.40%. Durante los últimos 15 años la delegación perdió 104,989 habitantes, aproximadamente 20% de la población de 1980, año en el que alcanza el máximo crecimiento. Esta cifra refleja un proceso de expulsión paulatina de población, considerado como muy elevado, ya que como anteriormente se indica se ha estimado una tasa de crecimiento migratorio igual a -3.40%, esto significa que en este período no han habido inmigraciones a esta Delegación.

Iztacalco sigue superando al Distrito Federal en cuanto a la densidad, ya que para 1995 ésta fue de 179.82 habitantes por hectárea, en contraste con el Distrito Federal que alcanzó una densidad media de 129 habitantes por hectárea.



Migración

En la última década, disminuyó la migración hacia Iztacalco: en 1990, el 22.4% de sus habitantes provenían de otro estado de la República, contra el 19.1% en el año 2000.

15.7% de los inmigrantes viene del Estado de México, el porcentaje más alto, seguido por Puebla (11.8%) y Oaxaca (10.8%)

Proyecciones de población

De acuerdo con las tasas de fecundidad, mortalidad y migración, se puede prever una tendencia hacia la disminución de la población en Iztacalco. Para el año 2004, la población podría ser de 404 mil habitantes, de 390 mil en el 2010 y de 374 mil en el 2020, lo que significaría una disminución de 9.1%, con una tasa de crecimiento de -0.5 entre el 2000 y el 2003 y de -0.4 entre el 2010 y el 2020. Sin embargo, esta tendencia podría cambiar si se retuviera a la población en la ciudad mediante políticas de arraigo y programas de infraestructura productiva y social y se logran reorientar los flujos migratorios.

De cumplirse esta hipótesis programática, Iztacalco tendría una tasa de crecimiento positiva de 2.0% promedio anual, con lo cual la población para el 2020 sería de 428 mil habitantes, 4% más que en el año 2000.

Lengua indígena

Dentro de los límites de la delegación Iztacalco existen 5 389 habitantes de 5 años y más que hablan alguna lengua indígena. Esta cifra representa el 1.4% del total de la población de 5 años y más que habita en la demarcación. De estos habitantes, 2 901 son mujeres y 2 488 son hombres, pertenecientes a 38 etnias diferentes; destaca la presencia de población nahua, con 1 094 personas; zapoteca, con 671; mixteca, con 663; otomí o ñahñú, con 475; mazateca, con 469; mazahua, con 353; totonaca, con 146 y mixe, con 106. El 97.7% de esta población también habla el español. La población de 0 a 4 años de edad en hogares cuya jefa(e) habla alguna lengua indígena en Iztacalco es de 1 214. Destaca la presencia de 271 niñas(os) de la etnia nahua; 165 de la etnia mixteca; 127 de la zapoteca; 124 de la mazahua; 118 de la otomí y 112 de la mazateca.

Religión

En cuanto a la religión de la población de 5 años y más, el 90% afirma ser católica, 4% protestante o evangélica, 3.% de otra iglesia evangélica, 2% sin religión y 1% testigo de Jehová.

Educación

En Iztacalco hay 62 723 habitantes con edades entre 6 y 14 años, de los cuales 58 571 saben leer y escribir y 3 918 no, mientras que la población mayor de 15 años es de 301 792, de los cuales 293 327 saben leer y escribir y 7 856 son analfabetas. Esto significa que en la demarcación, el porcentaje total de alfabetización es de 97.3% y que hay todavía un 2.7 de población analfabeta. De la población de 5 años y más, que suma 371 518 personas, asisten a la escuela 57 120 hombres y 56 157 mujeres. De la misma población, 26 399 no poseen ninguna instrucción, 54 892 poseen hasta el sexto grado de primaria y 226 685 tienen instrucción posprimaria. De 301 792 personas mayores de 15 años, 164

129 (54.38%) no tienen instrucción media superior y 33 537 tienen preparatoria o bachillerato terminado. De ellos, la población masculina representa el 54.4% y la femenina el 45.6%.; 54 592 habitantes mayores de 18 años tienen instrucción superior, en tanto que carecen de ella 223 291 personas. La población con instrucción profesional es de 50 109, de los cuales 29 328 (58.5%) son hombres y 23 519 (41.5 %) son mujeres. Con maestría y doctorado hay 2 738, 1 642 hombres (59.9 %) y 1 096 mujeres (49:1%).

Educación inicial

En la Delegación Iztacalco, la educación inicial se da en su modalidad escolarizada en 23 Centros de Desarrollo Infantil: 15 directamente dependientes del gobierno delegacional, 1 del ISSSTE, 3 del IMSS, 2 del DIF y 2 de la SEP. No existen centros de este tipo que pertenezcan a secretarías de Estado, paraestatales, el Instituto Politécnico Nacional (IPN), particulares, ni autónomos. En la modalidad semiescolarizada, se atienden 164 niños, distribuidos en 7 grupos. Éstos son atendidos por personal voluntario, en casas particulares o espacios prestados por la comunidad. Operan en zonas urbano-marginales que no cuentan con servicios educativos de este tipo.

Asimismo, en la modalidad no escolarizada son atendidos 1 097 niños de 0 a 4 años de edad, a través de cuatro Módulos de Atención y Servicio. En la modalidad escolarizada, los 1,758 infantes que asisten a los Centros de Desarrollo Infantil son atendidos por 693 personas, entre directivos, personal docente y personal de apoyo.

Sin existir escuelas por sostenimiento particular, se atiende a una población de 211 infantes, divididos en 17 grupos atendidos por 97 personas.

Educación especial

Operan cinco Centros de Atención Múltiple, en los que son atendidos 525 niños con necesidades educativas especiales por 232 personas, incluyendo directivos, personal docente y personal de apoyo. Los niños con necesidades educativas especiales, también son atendidos a través de nueve unidades de Servicio de Apoyo a la Educación Regular, a las que asisten 1838 alumnos.

Educación preescolar

La Coordinación Sectorial de Educación Preescolar en la delegación Iztacalco opera 63 jardines de niños a través de 14 Zonas Escolares de Jardines de Niños, dependientes de 2 Jefaturas de Sector de esta área. Hay un total de 147 escuelas. La matrícula en jardines de niños oficiales es de 11 374 alumnos, y en particulares, de 3 962 estudiantes. En los Jardines de Niños por sostenimiento federal, los alumnos son atendidos por 781 personas entre directivos, docentes y personal de apoyo. En total hay 712 maestros de educación preescolar.

Educación primaria

Las 128 escuelas primarias oficiales que existen dentro de los límites de la delegación son administradas por tres Jefaturas de Sector, subdivididas en 24 zonas escolares. La matrícula total de educación primaria en la delegación Iztacalco asciende a 49257 alumnos, de los cuales 14% toman clases en escuelas privadas. Dicha matrícula es atendida por 11 mil personas, incluyendo directivos, docentes (2 109) y personal de apoyo; 78% de este personal trabaja en escuelas públicas y el 21% lo hace en escuelas privadas.

Educación secundaria

En la delegación Iztacalco operan 55 escuelas secundarias oficiales: 35 escuelas secundarias generales, 5 escuelas secundarias para trabajadores, 13 escuelas secundarias técnicas y 2 telesecundarias. También existen 13 secundarias privadas: 11 generales y 2 técnicas. El total de los alumnos que asisten a escuelas secundarias en la delegación Iztacalco es de 28 212. El 91% de los estudiantes de este nivel acude a escuelas públicas y el resto a escuelas privadas. La matrícula de estudiantes de secundaria es atendida por 3 264 personas; 91% se desempeña en escuelas públicas y 9% lo hace en secundarias privadas.

Educación Técnica

Hay 14 escuelas técnicas atendidas por 418 maestros, con una población de 6 381 estudiantes.

Educación media superior

En este nivel hay 14 escuelas, con una población de 16 537 alumnos y 1 083 maestros.

Educación normal

En la delegación Iztacalco está ubicada la Escuela Superior de Educación Física, que imparte la licenciatura en educación física, con dos turnos y una población estudiantil de 1 530 alumnos, distribuidos en 44 grupos atendidos por 414 personas.

Servicios de salud

Son derechohabientes a servicios de salud 223 295 habitantes de Iztacalco, en tanto que 177 846 son no derechohabientes.

Discapacidad

En Iztacalco hay 7 819 personas con alguna discapacidad (1.9% de la población total). 51.1% presenta algún tipo de discapacidad psicomotora; 19.4%, visual; 17.2%, mental; 15.7%, auditiva; 3%, de lenguaje y 0.8%, otras.

Estado conyugal (Estado Civil)

En Iztacalco, la población soltera mayor de 12 años es de 123 701. De los mayores de 12 años, 33 848 están casados por el civil; 2 193, religiosamente; 94 753, civil y religiosamente; 30 765 viven en unión libre; 12 615 están separados; 5 965 están divorciados; hay 17 447 viudos y 1 035 habitantes no especificaron su estado conyugal.

Empleo

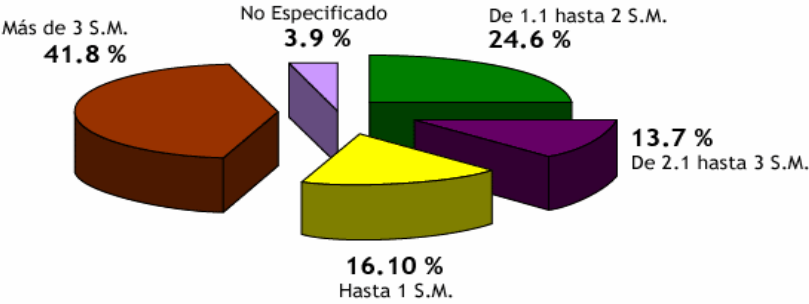
Para el año 2000, la población económicamente activa (PEA) de Iztacalco fue de 175 568, es decir, el 54.5% de la población de 12 años y más participó en la producción de bienes y servicios económicos. De acuerdo con la edad, la mayor participación se da entre los 35 y los 39 años. Hay 107 340 hombres que forman parte de la PEA, frente a 68 278 mujeres; aunque la proporción de hombres es 31.2% más alta que la de mujeres, ésta ha crecido 10% desde 1990. La población económicamente inactiva (PEI) constituye el 45.1 de la población mayor de 12 años, 145 213 personas, La PEI masculina es de 42 957. De éstos, 22 192 son estudiantes; 7 253 son jubilados y pensionados; 566 se dedican a quehaceres del hogar; 705 están incapacitados permanentemente para trabajar y

12 231 reportan otro tipo de inactividades. De los últimos, 5 470 (44.72%) son jóvenes entre 12 y 24 años de edad. La PEI femenina es de 102 256. De éstas, 23 192 son estudiantes; 4 042 son jubiladas o pensionadas; 56 152 (54.9%) se dedican al hogar; 506 están incapacitadas permanentemente para trabajar y 5 364 reportan otro tipo de inactividad.

De las últimas, 5 739 (37.3%) son jóvenes entre 12 y 24 años de edad. Según los datos expuestos en las líneas anteriores, en Iztacalco existe una población de jóvenes de entre 12 y 24 años de 94 818 de los cuales 11 209 (11.8%) no tiene ocupación alguna. Los estudiantes constituyen hoy el 31.3% de la PEI, frente al 40.4% en 1990. De la PEI de la delegación, la población ocupada es de 172 568 (98.3%), y la desocupada de 3 050 (1.73%). Por sector de actividad, 209 personas (0.1%) trabajan en el sector primario, que comprende agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; 36 132 individuos (20.9%) trabajan en el sector secundario, que comprende minería, extracción de petróleo y gas, industria manufacturera electricidad, agua y construcción; el sector terciario, que comprende comercio, transporte, comercio y otros servicios, concentra a 130 677 trabajadores (75.7%), y hay 5 550 personas (3.2%) sin ocupación específica. El mayor grupo de ocupación principal es el de los profesionistas y técnicos, 37 680 personas (21.8%). Siguen los comerciantes, dependientes y trabajadores ambulantes, 36 028 (20.9%); los trabajadores en la industria, 34 104 (19.8%); los trabajadores en otros servicios como transporte, protección, servicios domésticos y personales, 31 498 (18.3%); los trabajadores administrativos, 29 868 (17.3%) y los trabajadores agropecuarios, 146 (0.1%). Los trabajadores sin ocupación específica son 3 244 (1.9%).

La distribución por ingreso señala que el sector más grande de los habitantes de Iztacalco que trabajan gana entre uno y dos salarios mínimos: 55 851 personas; 34 635 perciben entre 2 y 3 salarios mínimos y 28 071 de 3 a 5 salarios mínimos.

NIVEL DE INGRESO. En relación a los niveles de ingreso de la población ocupada en 1990 se tuvieron para esta Delegación las siguientes cifras. Entre 0 y 2 salarios mínimos, 62.4%; Más de 2 y hasta 5 salarios mínimos, 27.7%; Más de 5



salarios mínimos, 7.2% y, no especificados 2.7%.

Marginalidad

Iztacalco ocupa el noveno lugar entre las delegaciones por cantidad de personas en condiciones de marginalidad: 132 549 personas sufren algún grado de marginalidad, lo que corresponde al 32.2% de su población y al 4.6% del total de la población marginada del Distrito Federal. El número de hogares con este problema se eleva a 31 335, los cuales están concentrados en 25 592 viviendas. De acuerdo con el grado de marginación, Iztacalco tiene una proporción de 0.8% de personas (1 044) que viven en condiciones de muy alta marginalidad, y el 13.4% vive en condiciones de alta marginalidad, los porcentajes más bajos del Distrito Federal. En contraste, el 85.8% de la población marginada padece un grado medio de marginación, el más alto del Distrito Federal.

Hogares

En Iztacalco hay 102 998 hogares. En 75 496 de ellos hay un jefe de familia y en 27 202 una jefa de familia; 94 888 de estos hogares son familiares y 7 921 no familiares; de los primeros, 65 741 son hogares nucleares; 27 858 ampliados; 855 compuestos y 434 no especificados. De los segundos, 7 544 son unipersonales, 377 de corresidentes y 189 no especificados.

Vivienda

En la delegación Iztacalco existen 99 577 viviendas distribuidas en 38 colonias y barrios, además de 220 Unidades Habitacionales, de las cuales un 60% se encuentra deteriorada y un 40% se encuentra en estado regular; 80% no cuenta con mesa directiva.

Existen 63 vecindades de alto riesgo, con un total de 384 viviendas, de las cuales un 60% se encuentran deterioradas y 40% en estado regular; 20 % se encuentra en litigio, 65% en renta y 15% sin problemas legales. Aunque la mayoría de las viviendas habitadas, 84 001 de 98 234, está construida con techos de losa de concreto, ladrillo o terrado con viguería y 96 585 con paredes de tabique, ladrillo, block, piedra, cantera, cemento y concreto, una cantidad significativa, 11 218, está techada con lámina de asbesto o metal.

Tienen servicio de drenaje 97 215 viviendas (99.0%), casi todas (97 075) conectadas a la red pública, pero también hay 395 que no cuentan con drenaje. 88 019 viviendas tienen sanitario exclusivo, pero 8 863 no disponen de este servicio. 96 873 viviendas, es decir, el 98.6 %, disponen de agua entubada, y 97 651 (99.4) tienen también energía eléctrica.

Son propiedad de sus habitantes 67 654 viviendas, mientras que 29 914 son rentadas, prestadas, o en otra situación. El número promedio de ocupantes por vivienda es de 4.1.

Desarrollo Económico

La delegación es la segunda demarcación del Distrito Federal por número de establecimientos industriales. En 1998, había 14 805 establecimientos, que empleaban a 90 243 personas. Entre octubre del 2000 y julio de 2001, se abrieron 477 establecimientos comerciales, 19% para venta de alimentos preparados y 12.2% de abarrotes. Hay 5 industrias de alta tecnología, 3 bancos, 2 escuelas y 1 tienda de autoservicio. Existen 4,428 comerciantes en la vía pública.

De acuerdo a los datos consignados en los Censos Económicos, Iztacalco ocupa en el Distrito Federal, el séptimo lugar en unidades económicas establecidas dedicadas al sector manufacturero con el 6.99% del total; el noveno lugar en unidades económicas establecidas dedicadas al sector comercio con el 4.46% del total y, el noveno lugar en establecimientos dedicados al sector servicios con el 4.52%. Así mismo en cuanto a personal ocupado promedio por unidad económica en cada uno de los sectores antes mencionados ocupa el quinto lugar en manufactura con 11.42 individuos el noveno lugar en comercio con 2.43 individuos y el onceavo lugar en servicios con 3.53 individuos. En cuanto al valor agregado bruto de los tres sectores en conjunto, Iztacalco participa con el 2.95% del total que se genera en el Distrito Federal para quedar en el 10o. lugar entre las delegaciones.

Otros indicadores

Esperanza de vida: 76 años para las mujeres y 72 años para los varones.

Matrimonios registrados en la delegación en 1999: 3004.

Divorcios registrados en la delegación en 1999: 99.

Divorcios administrativos (por común acuerdo de la pareja): 99.

En el año 2000 se cometieron en la delegación 4 484 delitos, mientras que de enero a abril del 2001, fueron 1 563.

Principales problemas de Iztacalco

- La estructura urbana se conforma por la infraestructura vial primaria, vialidades secundarias y áreas homogéneas generalmente con traza ortogonal, es decir perpendiculares al plano.
- Los usos del suelo en la delegación se transformaron de manera significativa ya que los relativos a vivienda, equipamiento y áreas verdes disminuyeron en 6%, 2% y 1% respectivamente, en tanto que el correspondiente a habitación-comercio y servicios se incrementó en un 9%, permaneciendo constante la industria, tendiendo en general a un uso mixto. En prácticamente todas las vialidades primarias el uso del suelo habitacional es fuertemente presionado a ser cambiado por otros usos más rentables.
- Las vialidades en general son satisfactorias faltando únicamente algunos tramos de vialidad perimetral para completar el sistema de vialidades primarias. Se presentan algunos conflictos viales en cruceros de alta afluencia vehicular y en zonas en las que se lleva a cabo el comercio en vía pública. Se requiere mejorar las condiciones de las vialidades. El transporte tanto local como para comunicación con otras partes de la ciudad es satisfactorio.
- La infraestructura de agua, drenaje, electrificación, alumbrado y pavimentos está prácticamente terminada en toda la delegación. Empero, se observan bajas presiones al oriente de la delegación por falta de tanques de almacenamiento y de plantas de bombeo que alimenten directamente a la red primaria. El drenaje, se ve afectado por los hundimientos diferenciales del subsuelo, lo que ocasiona en algunas zonas su dislocamiento y contrapendientes, también en algunas estructuras sanitarias se tienen problemas de azolvamiento.

- En equipamiento urbano se requiere más espacios abiertos y centros culturales y de esparcimiento. En educación se tiene un pequeño déficit en escuelas primarias y bachilleratos, empero, los establecimientos para la educación especial son muy escasos. El equipamiento para la salud, abasto y deporte es suficiente.
- La vivienda existente, en su mayoría, de acuerdo a la calidad de sus materiales puede considerarse como aceptable. Si bien el parque habitacional se ha envejecido y está en proceso de deterioro.
- Asentamientos Irregulares: La Dirección General de Regularización Territorial del Departamento del Distrito Federal tiene programadas 616 regularizaciones de propiedades privadas, adicionales a las regularizaciones que actualmente están en proceso. Por su parte el CORETT tiene un programa de regularización de 1,147 lotes.
- La existencia de 78 tiraderos de basura clandestinos en 22 colonias de la delegación representa uno de los problemas a atender en cuanto a la contaminación o residuos sólidos. Éstos aportan 39,078 m³ de basura al año.
- En esta delegación se localiza una importante planta de recibo y distribución de PEMEX misma que en caso de un siniestro podría afectar edificaciones e infraestructura adyacente. También, por localizarse en esta delegación una faja sísmica, dos fracturas sísmicas mayores y estar asentada en su totalidad en la zona lacustre del Valle de México, aquellas construcciones que estén edificadas fuera del reglamento vigente de la materia actual, pueden ser afectadas por un gran sismo.

Después de obtener las características del contexto social de la Delegación Iztacalco, se identifican las que afectan y resultan más significativas para la población escolar que asiste al Plantel República Árabe Unida:

La colonia Nueva Santa Anita en la que se localiza el Plantel, cuenta con servicios urbanos, existen comercios y medios de transporte suficientes para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Existen escuelas del nivel básico para atender la demanda de los alumnos.

Las vías de comunicación son satisfactorias; sin embargo existen conflictos viales en cruces de alta afluencia vehicular y en zonas en las que se lleva a cabo el comercio en vía pública, lo que expone la seguridad de los escolares y transeúntes.

En educación se tiene un pequeño déficit en escuelas primarias, bachilleratos y las escuelas de educación especial son muy escasas.

En cuanto a la educación preescolar existen 63 Jardines de Niños oficiales y se atiende a 11,374 alumnos y alumnas, a escuelas particulares asisten 3,962 estudiantes.

Existen 78 tiraderos de basura clandestinos, que afectan a la salud de la población, generando problemas de contaminación.

Dentro de los riesgos que pueden afectar a la comunidad se encuentran la localización de una faja sísmica, 2 fracturas sísmicas y su asentamiento total en la zona lacustre del Valle de México. Así como la existencia de una Planta de recibo y distribución de PEMEX

Los datos estadísticos reflejan un proceso de expulsión paulatina de población, lo que se percibe en las bajas que se dan en la matrícula, porque los padres se cambian de domicilio a otra delegación o estado en busca de oportunidades productivas y sociales.

En el Jardín no se han detectado niños indígenas, sin embargo hay madres que tienen problemas para emplear el español, lo que dificulta en ocasiones la comunicación.

Un 46% de los padres cuentan con estudios de primaria completa; 25% con estudios de educación posprimaria; 15% con instrucción media superior; 10% con educación superior y 4% son analfabetas.

La mayoría de los niños y niñas del Jardín asisten a Servicios Médicos asistenciales como: ISSSTE, IMSS, SSA y muy pocos a servicio particular.

El estado conyugal de los padres es: el 27% están casados por el civil; 34% civil y religioso; un 24% viven en unión libre y el 15% se declaran como madres solteras.

La actividad económica a la que se dedican la mayoría de los padres de familia es el comercio, algunos son empleados, choferes y una mínima parte desempeñan actividades profesionales. Las madres de familia en general informan que se dedican al hogar y algunas de ellas, realizan ventas eventuales y actividades domésticas en otras casas. Un 40% manifiesta ser empleadas en comercios y oficinas y un 25% son estudiantes

El nivel de ingreso de los padres es de 0 a 2 s. m. el 60%; más de 2 y hasta 5 s. m. 30%; más de 5 de s. m. 6% y no especificado el 4%.

En cuanto a la vivienda un alto porcentaje de los alumnos y alumnas(70%) viven en Unidades habitacionales y vecindades que se encuentran es su mayoría deterioradas; 20% habita en casa propia y el 10% comparte la vivienda con familiares.

Conocer el contexto social en el que viven los alumnos, permite a la escuela entender y comprender algunas causas que impactan en su formación y aprendizaje, considerándolas para tratar de contra restar en lo posible sus efectos.

DIAGNÓSTICO PEDAGÓGICO

Con la intención de detectar los aspectos que se deben considerar o transformar para optimizar la función directiva que actualmente se realiza en el Jardín de Niños República Árabe Unida, se aplicaron tres cuestionarios al personal docente que labora en este Plantel educativo, durante el segundo semestre del ciclo escolar 2002 – 2003.

Es importante señalar que los cuestionarios se aplicaron a los 6 docentes del turno vespertino, que conforman la plantilla del personal (4 docentes frente a grupo, una maestra de Educación musical y un profesor de Educación física). El registro de los mismos se realizó en forma anónima.

Cuestionario No. 1

Fecha: 15/04/03

Propósito.- *Detectar los aspectos de la función directiva que se deben mejorar para apoyar el trabajo académico de los profesores.*

Pregunta 1. **¿Cuáles son las funciones y responsabilidades más importantes de una Directora de Jardín de Niños?**

Respuestas:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Organizar y administrar el servicio educativo que presta la escuela.	3	50.0
Saber impulsar, dirigir y tratar con respeto y decisión a la comunidad educativa.	2	33.0
No contesto	1	17.0
Total	6	100%

El 50% de los maestros encuestados consideran como funciones más importantes de la Directora la organización y administración del servicio educativo y el 33%, se inclina por las funciones que implican un adecuado manejo de las relaciones humanas en la escuela.

Pregunta 2. Tu relación con la directora es:

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Flexible, de colaboración y confianza.	2	33.0
Rígida, impersonal, jerárquica.	3	50.0
Otra.	1	17.0
Total	6	100%

El 50% de los maestros encuestados coinciden en que su relación con la titular de la dirección es rígida, impersonal o jerárquica, aspecto muy significativo a considerar; el 17 % (un caso) registró otra, sin especificar; y el 33% restante, que representa a 2 de los seis docentes manifiestan que su relación con la directora es de colaboración y confianza.

Pregunta 3. ¿Consideras que tu directora cuenta con los elementos necesarios para impulsar el trabajo de alumnos y maestros?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si , porque posee conocimientos y experiencia	2	33
Si, porque se actualiza constantemente	0	0
Si, porque manifiesta actitud entusiasta, de ayuda y reconocimiento.	1	17
Si (sin argumentar por qué)	2	33
No,	1	17
Total	6	100

De los profesores encuestados, 5 coinciden (83%) en que la directora cuenta con los elementos necesarios para impulsar el trabajo de la comunidad educativa, aduciendo aspectos positivos de su personalidad y preparación, habiendo una omisión que lo justifique y un docente considera que la directora no cuenta con los elementos necesarios.

Pregunta 4. ¿La directora hace un seguimiento continuo de los procesos que contribuyan al logro de los propósitos planeados?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si, porque evalúa constantemente el trabajo del equipo.	2	33.0
Si, porque posee capacidad de observación y mantiene buena comunicación.	1	17.0
Si, pero no con la frecuencia requerida	3	50.0
NO	0	0.0
Total	6	100

Los seis profesores encuestados, coinciden en que la directora hace un seguimiento continuo del trabajo que se realiza en la escuela, sin embargo es importante destacar que el 50% considera que no es con la frecuencia requerida.

Pregunta 5.¿ La directora ofrece estrategias para apoyar y alentar el aprendizaje continuo de los maestros?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si, porque comparte sus conocimientos con el equipo	1	17
Si, porque se mantiene informada y actualizada	1	17
Si, porque transmite, informa y motiva al personal sobre cursos que pueden apoyar el trabajo..	2	33
No,	2	33
Total	6	100

Las 2/3 partes (4) de los maestros encuestados coinciden, en que la directora ofrece al personal docente estrategias que propician y fortalecen el continuo aprendizaje del equipo de trabajo, pero 2 (33%) de los docentes manifiestan una visión contraria.

Pregunta 6. ¿Consideras que la directora reconoce el esfuerzo de maestros y alumnos y los difunde entre la comunidad educativa?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Si, porque enfatiza las cualidades de todos los miembros	1	16.3
Si, porque valora y expresa el esfuerzo de todos	3	50.0
Si, porque apoya al personal docente	1	16.3
Si, lo hace continuamente.	1	16.3
No,	0	00.0
Total	6	100

Se observa que los seis profesores encuestados expresan que la Directora reconoce el esfuerzo de maestros y alumnos y los difunde en la comunidad educativa, rescatando las cualidades personales y de grupo. Una sexta parte considera que el reconocimiento es constante.

Pregunta 7.- **¿Las estrategias que emplea la directora permite que todo el personal participe en la toma de decisiones y se trabaje en un ambiente de respeto y colaboración?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Si, porque invita a la participación y promueve el diálogo	1	16.3
Si, porque pide opinión a todos y escucha	1	16.3
Si, porque compromete a todos comprometiéndose ella misma	1	16.3
Si, porque le gusta que el personal aprenda y se sienta a gusto.	1	16.3
Si, porque es un <i>grupo cerrado</i>	2	16.3
No,	0	00.0
Total	6	100

Los resultados de los cuestionarios aplicados revelan que los 6 profesores coinciden en que la directora emplea estrategias que permite la participación de todo el personal en la toma de decisiones, argumentando que se invita al diálogo y se propicia la escucha, el aprendizaje y existe compromiso del equipo. Sin embargo dos docentes (16.3%) expresan que consideran que es un *grupo cerrado*.

Pregunta 8.- **¿Qué sugerencias puedes aportar a la directora para mejorar la función directiva en tu escuela?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Continuar como es	2	33.3
Estar más tiempo en el aula	3	50.0
Ninguna	1	16.6
Total	6	100

El 50% de los maestros encuestados sugieren que la directora acuda con mayor frecuencia a las aulas, para que la función directiva realmente sea un apoyo; el 16.6 % no hace sugerencias, el 33.3% consideran que se debe continuar con el desempeño actual.

Comentario Final

La mitad del personal docente encuestado, reconoce como responsabilidades más importantes de la función directiva, la organización y administración de los servicios educativos y consideran que la relación con la directora es rígida e impersonal, por lo que la titular de la dirección, deberá impulsar las relaciones humanas entre el equipo docente, a fin de establecer una comunicación adecuada y democrática con todos los miembros de la comunidad docente.

Existe reconocimiento por parte de los docentes, de algunos aspectos positivos de la personalidad y preparación de la directora para impulsar el trabajo educativo que se realiza en el Plantel República Árabe Unida, habiendo una demanda por parte del 50% de los docentes, para que se destine mayor tiempo por parte de la directora para acudir a las aulas y apoyar directamente la práctica educativa.

Por lo que se hace necesario replantear la organización del tiempo destinado a los aspectos administrativos y organizativos por parte de la directora.

El 100% de los maestros manifiestan en sus respuestas que se propicia la participación del equipo en la toma de decisiones y que existe reconocimiento por parte de la directora, del esfuerzo que cada uno de los integrantes realizan en las actividades cotidianas.

Cuestionario núm.2.

Fecha: 31 de Mayo 2003.

Propósito. *Con base en la lectura analizada, La escuela que aprende, se presenta el siguiente cuestionario que tiene como finalidad propiciar la reflexión del equipo docente, sobre la práctica educativa que se realiza en la escuela, para determinar colegiadamente los aspectos a mejorar para el logro de los propósitos educativos.*

Pregunta 1.- **¿Qué estamos haciendo en esta escuela?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Mejorando la calidad educativa con los niños, tratando que los padres participen dentro y fuera de la escuela.	1	16.6
Formando ciudadanos críticos, responsables y que tomen decisiones .	1	16.6
Trabajando con entusiasmo, formando un equipo, superándonos.	1	16.6
Orientando acciones para lograr aprendizajes en todos los miembros de la comunidad.	1	16.6
Aprendiendo y ofreciendo un servicio a la comunidad.	1	16.6
Identificando fortalezas y debilidades para propiciar un cambio en la intervención pedagógica.	1	16.6
Total	6	100

En las respuestas de los seis profesores encuestados se observan coincidencias importantes: 3/6 partes consideran que están aprendiendo junto con los alumnos; 2/6 partes mencionan que se está buscando una mejora y cambio en la intervención pedagógica, para lograr la formación de ciudadanos críticos, responsables, capaces de tomar decisiones.

Pregunta 2.- ¿Cómo lo hacemos?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Realizando un trabajo colegiado	2	33.3
Diseñando estrategias para superar obstáculos.	1	16.6
Participando con entusiasmo, compromiso y coordinación	3	50.0
Total	6	100

Los maestros encuestados manifiestan en un 50% que la manera en que realizan su labor docente es participando con entusiasmo, compromiso y coordinación, y el 33.3% aduce que se realiza un trabajo colegiado y uno más de los profesores mencionan que se están diseñando estrategias para superar obstáculos.

Pregunta 3.- ¿Qué podemos mejorar?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Nuestros modelos de enseñar y aprender	1	16.6
La organización del trabajo(especificar comisiones, planeación objetiva y realista, aprovechamiento de los recursos.)	3	50.0
Actitudes (relaciones humanas y comunicación)	2	33.3
Total	6	100

Las respuestas de los 6 maestros encuestados revelan que el 50% da preponderancia a la organización administrativa del trabajo, un 33% manifiesta relevancia por las actitudes para mejorar la comunicación y relaciones humanas del equipo y el 16.6% menciona que se pueden mejorar los modelos de enseñanza – aprendizaje.

Pregunta 4.- ¿Qué es importante en la formación?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
La actualización, el intercambio de experiencias y apoyo recíproco.	1	16.6
Construir en equipo, tener claridad en los objetivos, la congruencia y disposición.	1	16.6
Considerar las necesidades, los objetivos y metas	1	16.6
Atender las necesidades de todos los niños.	1	16.6
Los conocimientos y actitudes	1	16.6
Brindar seguridad en sí mismo y conocimientos para la vida.	1	16.6
Total	6	100

Los maestros encuestados el 99.9%, manifiestan primacía por los aspectos de conocimientos, actualización, experiencia y actitudes en la formación docente, así como a la claridad en las necesidades, objetivos y metas de la población que se atiende.

Pregunta 5.- ¿Qué actitudes se favorecen de manera preferente?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Compañerismo, ayuda y autonomía	1	16.6
Convivencia, cordialidad y seguridad	1	16.6
Disposición, trabajo, calidad, optimismo, respeto	1	16.6
Actividad, cooperación, compromiso	1	16.6
Valores	1	16.6
Compromiso, profesionalismo ,expectativas positivas hacia el trabajo personal.	1	16.6
Total	6	100

En las respuestas de los seis profesores encuestados, el total, aduce que se favorecen actitudes que propician el desarrollo de habilidades comunicativas y sociales de los niños para relacionarse con su medio, propiciando la participación responsable.

Pregunta 6.- ¿Qué modelos se ofrecen a los alumnos?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Tradicionales e innovadores (reflexivos, críticos)	3	50.0
De actividad, cooperación y compromiso	1	16.6
El ejemplo	1	16.6
Profesionistas capacitados para formar a los alumnos	1	16.6
Total	6	100

Llama la atención que el 50% de los maestros encuestados manifiestan que se ofrecen modelos tradicionales e innovadores, una sexta parte menciona que el principal modelo es el ejemplo, y el 32.2% coincide en que se ofrecen modelos de personal profesional y capacitado que impulsa a la actividad, cooperación y compromiso.

Pregunta 7.- ¿Qué queremos hacer juntos?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Ofrecer Educación de calidad y mejorar la formación de los niños preescolares.	1	16.6
Mejorar para bienestar propio y de la comunidad brindando un servicio de calidad.	1	16.6
Lograr metas a corto y largo plazo fomentando aprendizajes útiles en la vida de los niños.	1	16.6
Ser un equipo fuerte que nos permita brindar un servicio de calidad.	1	16.6

Un ambiente cordial y agradable	1	16.6
Una escuela de calidad con personal responsable y capacitado para atender las necesidades de los niños.	1	16.6
Total	6	100

En los resultados obtenidos de los maestros encuestados el total manifiesta compatibilidad en querer ofrecer una educación de calidad, ofreciendo conocimientos útiles para la vida de los niños y niñas, a través de un ambiente cordial y con personal responsable y capacitado.

Pregunta 8.- ¿Qué habría que hacer para mejorar las prácticas?

RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Mejorar la comunicación entre todo el personal.	1	16.6
Cambio de actitud en la enseñanza	1	16.6
Informarnos y mostrar apertura al cambio	2	33.3
Fomentar espacios de intercambio interdisciplinario	1	16.6
Evaluar objetivamente reconociendo errores y aceptando opiniones y crítica.	1	16.6
Total	6	100

En este cuadro se observa que el 50% de las respuestas registradas por los seis profesores encuestados, se privilegia una apertura al cambio como medio para mejorar las prácticas educativas, un docente propone espacios para intercambiar experiencias, uno más, considera que es importante mejorar la comunicación entre todo el personal y otra sexta parte propone realizar una evaluación objetiva reconociendo y aceptando errores, críticas y opiniones.

Pregunta 9.- **¿Cómo lo podemos mejorar?**

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Modificando la visión de la intervención pedagógica	1	16.6
Siendo congruentes y realistas al planear y actuar	1	16.6
Tener apertura a la investigación y actualización permanente	2	33.3
Comunicándonos, participando y actualizándonos	2	33.3
Total	6	100

En esta respuesta los maestros encuestados, se inclinaron en una tercera parte por mostrar una apertura a la investigación y actualización permanente para poder mejorar el trabajo; una tercera parte más, manifiesta que es a través de la comunicación, participación y actualización, como se podría mejorar. Los dos maestros restantes sugieren como medio modificar la visión de la intervención pedagógica y siendo congruentes y realistas en la planeación y realización.

Cuestionario Núm. 3

Fecha.10 de junio de 2003.

Propósito.- *Que el personal docente del Jardín de Niños República Árabe Unida identifique y evalúe el desempeño de la labor educativa que se realiza en el Plantel.*

Indicadores de Calidad.

TIEMPO

Pregunta 1.- Los profesores invierten poco tiempo en poner orden a su grupo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	1	16.6
Frecuentemente	2	33.3
Ocasionalmente	3	50.0
Nunca	0	00.0
Total	6	100

El 50% de los docentes encuestados consideran que ocasionalmente los profesores invierten poco tiempo en poner orden a su grupo, el 33.3% menciona que frecuentemente lo hace y únicamente un docente, expresa que siempre invierte poco tiempo.

Pregunta 2.- El tiempo de trabajo en el aula se aprovecha al máximo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	1	16.6
Frecuentemente	4	66.6
Ocasionalmente	1	16.6
Nunca	0	00.0
Total	6	100

Dos terceras partes de los docentes encuestados (4) expresan que el tiempo de trabajo se aprovecha al máximo frecuentemente y llama la atención que un 16.6 % considera que siempre se aprovecha al máximo y otro 16.6% menciona que es ocasionalmente.

Pregunta 3.- La jornada escolar tiene un mínimo de interrupciones.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	0	00.0
Frecuentemente	3	50.0
Ocasionalmente	2	33.0
Nunca	0	0
No respondió	1	16.6
Total	6	100

Una tercera parte de los docentes considera que ocasionalmente la jornada escolar tiene un mínimo de interrupciones; la mitad de los docentes responde que frecuentemente hay un mínimo de interrupciones en la jornada y un profesor omitió su respuesta.

AMBIENTE

Pregunta 1.- Los alumnos muestran actitudes positivas hacia la escuela.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	2	33.3
Frecuentemente	3	50.0
Ocasionalmente	1	16.6
Nunca	0	00.0
Total	6	100

En esta respuesta la mitad del personal encuestado sostiene que frecuentemente los alumnos muestran actitudes positivas a la escuela; una tercera parte considera que siempre lo hacen y a pesar de que es un 16.6% el que menciona que es ocasionalmente, se requiere hacer una reflexión, dado que el ambiente es un aspecto muy importante que involucra a todo el equipo como escuela.

Pregunta 2.- Los alumnos asisten a clases regularmente.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	0	00.0
Frecuentemente	5	83.3
Ocasionalmente	1	16.6
Nunca	0	00.0
Total	6	100

Cinco de los seis docentes encuestados, coinciden que frecuentemente los alumnos asisten regularmente y únicamente el 16.6 % menciona que ocasionalmente, los alumnos asisten a clases con regularidad. Por lo que es importante hacer una revisión con los docentes sobre los datos estadísticos mensuales, para analizar las causas de inasistencia, corroborar y establecer estrategias que propicien una asistencia regular de los alumnos, durante el ciclo escolar.

Pregunta 3.- Los alumnos se muestran a gusto en la escuela.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	3	50.0
Frecuentemente	2	33.3
Ocasionalmente	1	16.6
Nunca	0	00.0
Total	6	100

El 50% de los docentes coinciden en que siempre los alumnos se muestran a gusto en la escuela, habiendo dos maestros que expresan que es frecuentemente y un último docente considera que es ocasionalmente, que los alumnos se muestran a gusto.

Pregunta 4.- La escuela promueve la participación de los padres de familia en actividades comunitarias.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	1	16.6
Frecuentemente	4	66.6
Ocasionalmente	1	16.6
Nunca	0	00.0
Total	6	100

Dos terceras partes de los docentes responden que la escuela frecuentemente promueve la participación de los padres de familia en las actividades comunitarias, una sexta parte considera que la escuela lo hace siempre y otra sexta parte expresa que es ocasionalmente que se propicie esta participación.

COMPROMISO

Pregunta 1.- La escuela propicia las condiciones necesarias para facilitar aprendizajes significativos en sus alumnos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	1	16.6
Frecuentemente	4	66.6
Ocasionalmente	1	16.6
Nunca	0	00.0
Total	6	100

Dos terceras partes de los docentes coinciden en que en la escuela se propician las condiciones necesarias, para que se faciliten aprendizajes significativos, observándose que un 16.6 % considera que es siempre y otro 16.6% que esto es ocasionalmente. Este aspecto es importante reconsiderar ya que lo ideal será que siempre la escuela sea capaz de propiciar aprendizajes significativos a los niños y niñas preescolares.

Pregunta 2.- Los profesores tienen expectativas positivas sobre el desempeño de cada alumno.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	0	00.0
Frecuentemente	5	83.3
Ocasionalmente	1	16.6
Nunca	0	00.0
Total	6	100

Cinco de los seis docentes encuestados manifiestan que frecuentemente tienen expectativas positivas sobre el desempeño de cada alumno, y uno más de los docentes expresa que ocasionalmente se da esto. Las expectativas que los docentes tengan sobre sus alumnos, son determinantes para elevar el logro de resultados esperados en la formación y aprendizaje de los alumnos y alumnas.

Pregunta 3.- La escuela se preocupa por el aprendizaje académico y formativo de sus alumnos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	2	33.3
Frecuentemente	3	50.0
Ocasionalmente	1	16.6
Nunca	0	00.0
Total	6	100

En esta pregunta se observa que el 50% de los docentes consideran que la escuela se preocupa por el aprendizaje académico y formativo de sus alumnos frecuentemente, y el 33.3% opina que es siempre, habiendo un 16.6% que dice que esta preocupación es ocasionalmente; lo que indica que aún no se comparte como equipo las metas y propósitos a lograr.

PERSONAL DOCENTE

Pregunta 1.- El personal docente es evaluado con frecuencia por la dirección.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	0	00.0
Frecuentemente	2	33.3
Ocasionalmente	4	66.6
Nunca	0	00.0
Total	6	100

En cuanto a la frecuencia con que el personal docente es evaluado por la titular de la dirección, los resultados indican que el 66.6% considera que es ocasionalmente y un 33.3% considera que es frecuentemente. Es importante que la directora atienda este aspecto, ya que es importante que los profesores se sientan realmente reconocidos y apoyados por la función directiva para obtener mejores resultados en la práctica docente.

Pregunta 2.- El personal docente demuestra su compromiso por el bienestar y el adecuado rendimiento de los alumnos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	2	33.3
Frecuentemente	3	50.0
Ocasionalmente	1	16.6
Nunca	0	00.0
Total	6	100

Una tercera parte del personal docente encuestado expresó que siempre, se demuestra compromiso por el bienestar y adecuado rendimiento de los niños y niñas preescolares, mientras un la mitad de los docentes opinó que este compromiso se demuestra frecuentemente, pero existe una sexta parte que dice que este compromiso es ocasionalmente.

Pregunta 3.- El personal docente colabora y se apoya mutuamente.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	2	33.3
Frecuentemente	2	33.3
Ocasionalmente	2	33.3
Nunca	0	00.0
Total	6	100

En los resultados de esta respuesta se observa que el personal encuestado coincide en un 33.3% en que siempre existe colaboración y apoyo mutuo entre ellos; otro 33.3% manifiesta que el apoyo y colaboración es frecuente entre ellos y un 33.3% más, opina que el apoyo y colaboración entre docentes es ocasionalmente. Llama la atención como las opiniones están fragmentadas en tres equipos y lo ideal es que la titular de la dirección propicie el trabajo colaborativo entre todos los docentes.

Pregunta 4.- La escuela cuenta con programas específicos para la formación y actualización docente.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0.0
Frecuentemente	3	50.0
Ocasionalmente	3	50.0
Nunca	0	00.0
Total	6	100

El 50 % de los docentes consideran que la escuela constantemente cuenta con programas específicos para la formación y actualización docente; el otro 50%, de acuerdo a su experiencia, manifiesta una visión contraria, argumentando que esto es ocasional. Se considera que este es uno de los retos que los titulares de la dirección deben vencer, ya que es imprescindible que los docentes de alguna manera estén en actualización permanente, para poder mejorar su práctica educativa y su autoestima.

CURRÍCULO

Pregunta 1.- Los programas, metodologías y técnicas se adecuan a las necesidades de los alumnos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	2	33.3
Frecuentemente	0	0.0
Ocasionalmente	4	66.6
Nunca	0	00.0
Total	6	100

Llama la atención que la mayoría de los docentes encuestados, el 66.6%, considera que ocasionalmente los programas y metodologías se adecuan a las necesidades de los alumnos y sólo un 33.3 % opina que éstos siempre lo hacen. Este es un indicador que requiere que la directora analice con los profesores, ya que es el maestro el mediador y facilitador entre el currículum y los alumnos, es quien hace posible y operativo los contenidos educativos a trabajar con el grupo, con la finalidad de satisfacer sus necesidades.

Pregunta 2.- El currículum se orienta al dominio de las habilidades básicas en las diferentes asignaturas.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	3	50.0
Frecuentemente	1	16.6
Ocasionalmente	2	33.3
Nunca	0	00.0
Total	6	100

El 50% de los profesores encuestados coinciden en que siempre el currículum se orienta al dominio de las habilidades básicas; el 33.3 % menciona que solamente es ocasionalmente y un 16.6% opina que es frecuentemente. En el nivel preescolar no se llevan diferentes asignaturas, pero se realizan distintas actividades educativas y todas están encaminadas al desarrollo integral de los niños y niñas preescolares, y es a través de la globalización que se pretende favorecer el logro de competencias básicas.

Pregunta 3.- El currículum escolar está secuenciado, graduado y articulado de un grado escolar a otro y de un nivel educativo a otro.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	2	33.3
Frecuentemente	4	66.6
Ocasionalmente	0	00.0
Nunca	0	00.0
Total	6	100

La mayoría de los profesores (4) en un 66.6% ,opina que frecuentemente está secuenciado, graduado y articulado el currículum escolar ; el 33.3% de los docentes (2) consideran que existe esta relación siempre, por lo menos en los grados de la educación preescolar.

Pregunta 4.- La evaluación sobre el rendimiento escolar es un proceso continuo.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	1	16.6
Frecuentemente	2	33.3
Ocasionalmente	3	50.0
Nunca	0	00.0
Total	6	99.9

Es significativo que el 50% de los docentes consideren que la evaluación sobre el rendimiento escolar, en un proceso continuo, sólo ocasionalmente; un 33% considera que lo es, frecuentemente y únicamente el 16.6% dice que este proceso continuo es siempre. La evaluación continua del rendimiento escolar es un aspecto más, que deberá retomar la directora, ya que es la base para orientar y reorientar las acciones educativas, que los docentes deben realizar para propiciar aprendizajes significativos y útiles a los niños y niñas.

LIDERAZGO

Pregunta 1.- El director se desempeña como líder del proyecto educativo de la escuela.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	3	50.0
Frecuentemente	2	33.3
Ocasionalmente	1	16.6
Nunca	0	0.0
Total	6	100

El 50% de los profesores encuestados reconocen que la directora se desempeña siempre como líder del proyecto educativo; el 33.3% opinan que frecuentemente se desempeña como líder y el 16.6% expresa que lo hace ocasionalmente.

Pregunta 2.- El director manifiesta a sus colaboradores cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	3	50.0
Frecuentemente	1	16.6
Ocasionalmente	2	33.3
Nunca	0	0.0
Total	6	100

Llama la atención que la tercera parte de los docentes encuestados consideran que la directora, ocasionalmente manifiesta a sus colaboradores sobre sus responsabilidades y lo que se espera de ellos; la mitad de los profesores asumen que lo hace siempre, y un una sexta parte, comenta que es frecuentemente. Por lo que se observa como necesario reforzar la comunicación de la directora con todos los miembros del equipo.

Pregunta 3.- Comparte con sus colaboradores los objetivos y metas a alcanzar durante un periodo escolar.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	3	50.0
Frecuentemente	2	33.3
Ocasionalmente	1	16.6
Nunca	0	0.0
Total	6	100

En las respuestas se identifica que el 50% de los docentes participantes, manifiestan que la directora da a conocer los objetivos y metas a alcanzar en un ciclo escolar; dos de los profesores responden que frecuentemente la directora comparte los objetivos y metas y existe un 16.6% que asegura que es ocasionalmente. La directora debe asegurarse que todos los docentes conozcan y sean corresponsales de los objetivos y metas a lograr.

Pregunta 4.- Delega responsabilidades en sus colaboradores.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0.0
Frecuentemente	2	33.3
Ocasionalmente	2	33.3
Nunca	1	16.6
No contestó	1	16.6
Total	6	100

En los resultados se observa que de los seis docentes encuestados un 33.3% considera que la directora frecuentemente delega responsabilidades en sus colaboradores; otro 33.3% opina que lo hace ocasionalmente; un 16.6% expresó que la directora nunca delega responsabilidades y un docente más omitió su respuesta. Es importante recordar que la titular de la dirección debe delegar funciones a cada uno de los colaboradores, para propiciar la formación e integración del equipo y privilegiar la colaboración y responsabilidad.

EVALUACIÓN

Pregunta 1.- ¿Los profesores utilizan técnicas y estrategias que le permiten asegurarse de que todos los alumnos hayan aprendido conforme a sus ritmos de aprendizaje?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0
Frecuentemente	1	16.6
Ocasionalmente	4	66.6
Nunca	0	0
No contestó	1	16.6
Total	6	100

Es muy significativo que el 66.6%, equivalente a la mayoría de los profesores responden que ocasionalmente tienen la oportunidad de corroborar que todos sus alumnos aprendan de acuerdo a su ritmo personal; un 16.6% considera que frecuentemente puede valorarlo y uno más, no respondió. Necesario apoyar al equipo para poder fortalecer estas acciones.

Pregunta 2.-¿Los alumnos reciben información sobre lo que van a aprender y cómo se evalúa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	2	33.3
Frecuentemente	2	33.3
Ocasionalmente	2	33.3
Nunca	0	0
No contestó	0	0
Total	6	100

En esta respuesta, se observa que un 33.3% (2) de los docentes confirman que siempre informan a sus alumnos sobre lo que van a aprender y cómo lo evaluarán; 1/3 (2) responde que frecuentemente brindan esta información a sus alumnos, y finalmente 2 más de los docentes consideran que lo hacen ocasionalmente. Por lo que es importante que la Directora propicie un análisis reflexivo con el equipo de trabajo, para valorar la importancia de este aspecto en los resultados de aprendizaje.

Pregunta 3.- ¿Los profesores informan a los padres de familia sobre el avance de sus hijos?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	3	50.0
Frecuentemente	3	50.0
Ocasionalmente	0	0
Nunca	0	0
No contestó	0	0
Total	6	100

El 50% de los profesores informan siempre a los padres de familia, sobre los avances que obtienen sus hijos y el otro 50%, expresa que lo hace frecuentemente.

Los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados al personal docente, permiten rescatar aspectos importantes que la titular de la dirección, debe considerar para implementar estrategias que posibiliten el fortalecimiento del apoyo a la práctica docente:

- Impulsar las relaciones humanas entre el equipo docente para establecer una comunicación adecuada y democrática con todos los miembros de la comunidad.
- Destinar mayor tiempo por parte de la directora para acudir a las aulas y brindar apoyo directo a la práctica educativa.
- Replantear la organización del tiempo destinado a los aspectos y administrativos y organizativos por parte de la dirección.
- Identificación y análisis de los modelos de enseñanza aprendizaje que se generan en el plantel.

- Tener claridad en las necesidades, objetivos y metas a lograr con los niños y niñas preescolares que asisten al Jardín.
- Determinar en colegiado los indicadores para realizar y dar seguimiento a la evaluación.
- Impulsar la cultura de autoevaluación entre la comunidad educativa, y que el personal evalúe con frecuencia los procesos educativos, para orientar y reorientar las acciones a fin de alcanzar los propósitos.
- Propiciar espacios para el intercambio de experiencias profesionales significativas, y el trabajo colaborativo.
- Impulsar la investigación y actualización permanente de los docentes.
- Analizar los ambientes de aprendizaje que se generan en la escuela y las adecuaciones que se realizan a los contenidos educativos, para satisfacer las necesidades de los alumnos y alumnas.
- Revisar en colegiado los lineamientos que describen las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo.
- Delegar responsabilidades a todos los miembros del equipo, para privilegiar la colaboración

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué aspectos de la función directiva requieren ser renovados para optimizar el apoyo a la práctica docente en el Jardín de Niños República Árabe Unida?

Durante el diagnóstico se rescatan las siguientes problemáticas:

En algunos grupos se realizan prácticas rutinarias, que limitan el logro de los propósitos educativos. Algunas docentes muestran apatía académica; durante el periodo de cursos de actualización el trabajo en las aulas se transforma; sin embargo posteriormente se vuelve a la rutina.

Las maestras requieren de espacios para el intercambio profesional y la realización de debates académicos, que contribuyan a la actualización permanente.

Es necesario mejorar la comunicación y relaciones interpersonales para impulsar el trabajo en equipo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- A) ¿ Conoce la comunidad educativa las funciones que desempeña la directora del Jardín de Niños?
- B) ¿Los profesores de la escuela consideran la función directiva como un apoyo al desempeño de su práctica educativa?
- C) ¿Cuál es la responsabilidad principal que enfrenta la titular de la dirección?
- D) ¿Cómo influye la gestión que propicia la dirección de la escuela en el clima laboral?
- E) ¿Cuál es la diferencia entre equipo colegiado y grupo?
- F) ¿Qué aspectos técnicos pedagógicas considera el personal docente, que deben ser reforzados por la función directiva.

PREGUNTA CENTRAL

¿Qué estrategias puede implementar la titular de la dirección para optimizar el apoyo técnico pedagógica que brinda a l personal docente ?

PROPÓSITO GENERAL DEL PROYECTO

Que la función directiva en el Jardín de Niños República Árabe Unida sea un apoyo a la práctica docente, que permita elevar la calidad en los resultados de formación y aprendizaje de los niños y niñas preescolares que asisten a este Centro Educativo.

PROPÓSITOS Y METAS A ALCANZAR.

- Formar un equipo colegiado de trabajo
 - ♣ Generar un ambiente de respeto y colaboración que permita el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad.
 - ♣ Sensibilizar a los miembros del equipo para la resolución de conflictos a través del diálogo y el consenso, respetando la diversidad.
 - ♣ Establecer una comunicación asertiva entre los integrantes de la comunidad escolar.

- Impulsar la actualización de los docentes.
 - ♣ Propiciar el análisis y reflexión de los contenidos educativos de las Orientaciones Pedagógicas.
 - ♣ Favorecer el intercambio de experiencias significativas, que permita mejorar la labor docente.

- Liderar el Proyecto Escolar para responder a las necesidades educativas de la población preescolar que se atiende.

MARCO TEÓRICO

A continuación se citan algunos datos históricos de la Educación Preescolar en el mundo y en México, para una mejor comprensión de la investigación que se realiza.

La insistencia de que los niños y niñas reciban atención preescolar no es una preocupación que surge en esta época, ya que el primer Jardín de Niños fue creado en 1837 por el pedagogo alemán Federico Froebel, quien consideró la importancia de que los niños recibieran atención previa antes de iniciar el aprendizaje formal. Sus ideas pedagógicas se basan en brindar la oportunidad de que el niño se integre gradualmente a la escuela en un periodo clave de su desarrollo.

Durante la segunda mitad del Siglo XIX, se incrementaron los Jardines de Niños en Inglaterra, y en el año 1870 se promulgó la llamada Ley Foster, la cual estableció la escolaridad obligatoria desde la edad de 5 años. Ya en el siglo XX, en el Reino Unido la Ley de Educación de 1944 consagró como enseñanza obligatoria al Jardín de Niños. Sesenta años después, México hace obligatoria la enseñanza del preescolar a partir del ciclo escolar 2004 – 2005.

A fines del siglo XIX, aparecen en México, filtrándose por corrientes privadas y por vía oficial, escuelas para niños pequeños, con el nombre de *escuelas de párvulos*. Este tipo de establecimientos se difundieron fácilmente por quienes los atendían, y se limitaban a enseñar el Silabario de San Miguel para aprender a leer, algo de cálculo, el catecismo y costura. Trabajan sin preparación pedagógica, casi mecánicamente, por rutina; desconocían las necesidades del organismo y del espíritu infantil; de ahí el desprestigio justificado de este tipo de escuelas de párvulos.

Cuando se introduce en México el término Kindergarten se da una nueva forma de educar, más en consonancia con la naturaleza infantil, incluyendo elementos vitales en los principios que la sustentaban; pero actuando con material y procesos restrictivos.

Algún tiempo después, la palabra Kindergarten, de procedencia alemana, se cambió por la expresión de *Jardín de Niños*, que en realidad no era sino la traducción más aproximada de la palabra original, la más cercana al concepto que dio Froebel al término Kindergarten.

La Oficina Internacional de Educación de Ginebra en 1939, mencionó la importancia de la educación preescolar dentro de su programa de Conferencias Internacionales de Instrucción Pública. Por desgracia, esta propuesta no despertó el auge que se esperaba ya que se presentó junto con la Segunda Guerra Mundial.

El progreso científico y las nuevas actitudes sociales se presentaron con fuerza suficiente para introducir cambios en la educación de la infancia.

Actualmente México, mantiene un sistema de educación preescolar público para niños y niñas en edad previa al ingreso a la educación primaria, que atiende a la población infantil entre 3 y 6 años de edad. Las escuelas de educación preescolar son denominadas como *Jardín de Niños*, y se encuentran por todo el país, faltando aún grandes avances tanto en la infraestructura como en una mayor planta de educadoras y educadores.

La educación preescolar no sólo ofrece al niño y niña la oportunidad para iniciarse en su independencia, compartir, incrementar sus habilidades, e introducirlos gradualmente al mundo de la socialización y el aprendizaje.

También permite detectar a los niños que se encuentran en situación de riesgo al presentar alguna discapacidad, desnutrición, problemas emocionales o de

aprendizaje y que al ser atendidos oportunamente, sus desventajas ante los compañeros pudieran disminuir.

La etapa preescolar dura pocos años y sin embargo, deja huellas para toda la vida, dado que el niño inicia en este periodo la madurez y desarrollo de las habilidades requeridas para enfrentar las exigencias del aprendizaje formal.

Nadie duda que uno de los problemas más sustantivos del campo pedagógico hace referencia a las complejas e indeterminadas relaciones entre la teoría y la práctica

Superar la disociación teoría – práctica en la escuela, requiere el desarrollo del aprendizaje relevante, la reconstrucción del conocimiento empírico del alumno, mediante el contraste, el conflicto cognitivo entre los esquemas empíricos adquiridos en la experiencia cotidiana, y el conocimiento científico que se le ofrece de manera sistemática en la institución escolar. Por tal motivo se realiza una revisión del Plan y Programas implementados en la Educación Preescolar.

PLAN Y PROGRAMAS:

A continuación se revisarán algunos criterios sobre el Plan y Programas que se han implementado en la Educación Preescolar y el marco teórico de la función directiva.

Se considera que para desarrollar efectivamente la función directiva, es menester conocer los fundamentos psicopedagógicos a partir de los cuales han sido construidos los programas de la Educación Preescolar, dado que en la práctica docente es donde se aplican estos principios.

En la presente investigación se retoman algunos autores que han realizado investigaciones, brindado aportaciones para que los maestros tomen en cuenta los elementos que consideran al niño como un sujeto en formación y constante desarrollo; ya que es a partir de esto, que se construyen las situaciones de aprendizaje en el aula y la escuela.

La función directiva debe propiciar la reflexión entre el personal docente sobre los siguientes aspectos:

¿Qué relación tienen las teorías del desarrollo del niño con la práctica docente?

¿Qué relación existe entre el Plan y Programas de la educación preescolar y las teorías del desarrollo?

¿Cuáles son las características cognitivas, afectivas y sociales de los alumnos?

Para contestar estos cuestionamientos se retoman algunas teorías como: la psicología evolutiva, la cual se centra "... en el desarrollo o evolución de los niños, privilegiando los aspectos relacionados con el aprendizaje y los procesos de cognición. Esta evolución, seguida desde el nacimiento del niño, va sufriendo un proceso de maduración y desarrollo".¹

Los estadios de este proceso se presentan como universales, aunque cada niño posee características peculiares. Los estadios han sido establecidos para intentar definir niveles funcionales, con vistas a profundizar el conocimiento del modo organizativo del niño y las nuevas formas que toman diversos comportamientos durante la evolución.

El representante más importante de esta corriente es Jean Piaget, famoso epistemólogo suizo, cuya formación inicial fue la de biólogo, quien estudió a los niños durante más de cincuenta años. Su enfoque básico recibe el nombre de epistemología genética, que es el estudio de cómo se llega a conocer el mundo externo a través de los propios sentidos. Piaget parte de una posición filosófica neokantiana, para él, el mundo real y la concepción de las relaciones de causalidad (causa – efecto) se construyen en la mente.

Las informaciones recibidas a través de las sensopercepciones, son transformadas en conceptos o construcciones que a su vez son organizados en estructuras coherentes. La realidad consiste en una reconstrucción hecha a través

¹ Araujo, Joab B. La teoría de Piaget, en Antología Básica. El Niño: Desarrollo y Proceso de Construcción del Conocimiento. Licenciatura en Educación, México, 1994.p.104

de procesos mentales, que operan sobre los fenómenos del mundo, percibidos por los sentidos.

Piaget aborda el problema del conocimiento a través de una teoría cognitiva, que explica el desarrollo del pensamiento, y aclara la diferencia entre el problema de desarrollo en general, y el problema de aprendizaje. “ El desarrollo del conocimiento es un proceso espontáneo vinculado a todo el proceso de embriogénesis. La embriogénesis se refiere al desarrollo del cuerpo, pero concierne de igual manera al desarrollo del sistema nervioso y al desarrollo de las funciones mentales. Es un proceso de desarrollo total que debemos relocalizar en su contexto general biológico y psicológico”².

Piaget señala cuatro factores básicos en el desarrollo de las estructuras cognoscitivas: maduración, experiencia (física y lógico matemática), transmisión social y desarrollo del equilibrio (autorregulación).

El aprendizaje, dice Piaget, en general es como opuesto a lo espontáneo dado que es provocado por situaciones específicas, ya sea por un maestro o por un psicólogo, de acuerdo a cierto aspecto didáctico, por una situación externa; además, es limitado a un solo problema o a una sola estructura. Por lo que considera que el desarrollo, explica el aprendizaje, y esta opinión es contraria a la muy difundida y sustentada que dice que el desarrollo es una suma de experiencias de aprendizaje.

Para entender el desarrollo de la construcción del conocimiento, se debe comenzar con una idea central: la idea de una operación. El conocimiento no es una copia de la realidad; conocer un objeto es actuar sobre él. Conocer es modificar, transformar el objeto y entender el modo cómo el objeto está construido.

² Piaget, Jean, Development and Learning, en Antología Básica. El Niño: Desarrollo y Proceso de Construcción del Conocimiento. Licenciatura en Educación, México, 1994.p.33

Así, una operación es la esencia del conocimiento, es una acción interiorizada que modifica el objeto mismo; es decir es un conjunto de acciones que modifican al objeto y capacitan al sujeto que conoce, para llegar a las estructuras de la transformación. Además una operación es una acción reversible, es decir puede tener lugar en ambas direcciones, esta acción da lugar a estructuras lógicas. Estas estructuras operacionales son las que constituyen la base del conocimiento y el problema central del desarrollo es entender la formación, elaboración, organización y funcionamiento de estas estructuras.

Piaget distingue cuatro periodos principales en el desarrollo de las estructuras del conocimiento, íntimamente unidos al desarrollo de la afectividad y de la socialización del niño.

1º. Periodo sensorio – motor, es una etapa preverbal que tiene lugar aproximadamente durante los primeros catorce meses de vida. En este periodo se desarrolla el conocimiento práctico, que constituye la subestructura del conocimiento representacional posterior. Un ejemplo es la construcción del esquema del objeto, ya que en los primeros meses de vida del niño un objeto no tiene permanencia; cuando desaparece de su campo perceptual, no existe más. El niño no intenta encontrarlo. Posteriormente el niño intentará encontrarlo y lo hará, localizándolo espacialmente. Debido a que paralelamente con la construcción del objeto permanente, se da la construcción del espacio práctico o sensorio – motor. Existe de manera similar la construcción de la sucesión témporo - espacial. En esta etapa todo lo sentido y percibido se asimilará a la actividad infantil.

Es importante destacar que existen estructuras básicas, las cuales son indispensables para las estructuras posteriores del pensamiento representacional.

2º. Periodo Preoperatorio o de la representación proporcional: este periodo se inicia a partir de los 18 meses y se prolonga aproximadamente hasta los seis años, Junto a la posibilidad de representaciones elementales (acciones y

percepciones coordinadas interiormente) y gracias al lenguaje, existe un gran progreso tanto en el pensamiento del niño como en su comportamiento. En este periodo a nivel de pensamiento, debe haber una reconstrucción de todo lo que se desarrolló en el nivel sensorio – motor. A medida que se desarrollan imitación y representación el niño puede realizar los llamados actos *simbólicos*. Es capaz de integrar un objeto cualquiera en su esquema de acción como sustituto de otro objeto. La función simbólica tiene un gran desarrollo entre los 3 y 7 años, por una parte, se realiza en forma de actividades lúdicas (juego simbólico) en las que el niño toma conciencia del mundo, aunque deformada. Reproduce en el juego situaciones que le han impresionado (interesantes e incomprendidas precisamente por su carácter complejo), ya que no puede pensar en ellas, porque es incapaz de separar acción propia y pensamiento.

Al reproducir situaciones vividas, las asimila a sus esquemas de acción y deseos (afectividad), transformando todo lo que en la realidad puede ser penoso y haciéndolo soportable e incluso agradable. Para el niño el juego simbólico es un medio de adaptación tanto intelectual como afectiva. El lenguaje es lo que en gran parte permitirá al niño adquirir una progresiva interiorización mediante el empleo de signos verbales, sociales y transmisibles oralmente.

Pero el progreso hacia la objetividad sigue una evolución lenta y laboriosa; inicialmente el pensamiento del niño es subjetivo: Piaget habla de un egocentrismo intelectual durante el periodo preoperacional, ya que el niño es incapaz de prescindir de su propio punto de vista.

El pensamiento sigue una sola dirección: el niño presta atención a lo que ve y oye a medida que se efectúa la acción, sin poder dar marcha atrás, es el pensamiento irreversible, y en ese sentido Piaget habla de preoperatividad. Frente a experiencias concretas, el niño no puede prescindir de la intuición directa, dado que sigue siendo incapaz de asociar los diversos aspectos de la realidad percibida, o de integrar en un único acto de pensamiento las sucesivas etapas del

fenómeno observado. En este periodo no existe la conservación, que es el criterio psicológico que indica la presencia de operaciones reversibles. Y ante la ausencia de reversibilidad operacional, no existe conservación de la cantidad.

Es conveniente precisar como Piaget define el concepto de *operación*: *es una acción interiorizada, pero, además es una acción reversible, es decir que puede tener lugar en ambas direcciones*. Interiorizada significa que el niño puede resolver un problema sin tener que recurrir al ensayo y error, efectuando esta actividad en su cabeza; y la reversibilidad se da en las operaciones por la llamada compensación completa, es decir, para toda operación existe otra que es su inversa. (Ejemplo: sumando o restando, uniendo o separando, contar o medir, ordenar y colocar en una serie) son acciones que dan lugar a estructuras lógicas. Mediante los múltiples contactos sociales e intercambios de palabras con su entorno se construyen en el niño durante esta época, unos sentimientos de sí mismo frente a los demás, especialmente frente a quienes responden a sus intereses y le valoran.

3º. Período de las operaciones concretas: se sitúa entre los siete y once o doce años. Este periodo señala un gran avance en cuanto a socialización y objetivación del pensamiento. Aparecen las primeras operaciones, pero las llama operaciones concretas, porque operan sobre objetos, y aún no sobre hipótesis expresadas verbalmente. Por ejemplo existen las operaciones de clasificación, ordenamiento, la construcción de la idea de número, operaciones espaciales y temporales, y todas las operaciones fundamentales de la lógica elemental de clases y relaciones, de las matemáticas elementales, de la geometría elemental y hasta de la física elemental.

La coordinación de acciones y percepciones, base del pensamiento operatorio individual, también afecta a las relaciones individuales. El niño no se limita al cúmulo de informaciones, sino que las relaciona entre, y a través de la

confrontación de los enunciados verbales de las diferentes personas, adquiere conciencia de su propio pensamiento.

Los niños son capaces de una auténtica colaboración en grupo, pasando de la actividad individual aislada a ser una conducta de cooperación.³

4º. Período de las Operaciones Formales: La Adolescencia. Piaget, en oposición a una gran mayoría de psicólogos, atribuye la máxima importancia, en este período, al desarrollo de los procesos cognitivos y a las nuevas relaciones sociales que éstos hacen posibles. En este periodo aparece el pensamiento formal, por el que se hace posible una coordinación de operaciones que anteriormente no existía; el niño puede ahora razonar de acuerdo a hipótesis, y no sólo a objetos. El construye operaciones de lógica proporcional y no simplemente operaciones de clases, relaciones y números.

La característica principal del pensamiento en este nivel es que el adolescente puede prescindir del contenido concreto y ubicar lo actual en un esquema de posibilidades. Puede manejar ya unas proposiciones, incluso se las considera como simplemente probables (hipotéticas), las confronta mediante un sistema plenamente reversible de operaciones, lo que le permite pasar a deducir verdades de carácter cada vez más general.

A continuación se citan las aportaciones que sobre el desarrollo del niño hace H. Wallon

H. Wallon, psicólogo francés orienta sus estudios a la socialización y alude que el desarrollo humano se construye por estadios. Profundiza en el papel de la emoción en el comienzo del desarrollo humano y señala 6 estadios; se ha fijado fundamentalmente en el desarrollo de la personalidad como cosa total, y ha propuesto se caracterice cada periodo por la aparición de un rasgo dominante, por el predominio de una función sobre las demás.

³ CFR. Piaget, Jean, Development and Learning, en Antología Básica. E niño: Desarrollo y Proceso de Construcción del Conocimiento. Licenciatura en Educación, México, 1994.p54

Primer estadio: Impulsivo puro, de 0 a 6 meses aproximadamente. De actividad motora refleja, conducta refleja ante los diferentes estímulos interoceptivos, propioceptivos y exteroceptivos. (succión, presión refleja)

La característica principal del recién nacido es la actividad motora refleja, los límites de este estadio no son muy precisos y atribuye gran importancia a la aparición de las primeras muestras de orientación hacia el mundo humano: la alegría y la angustia. Aunque estas relaciones no son dominantes con su medio hasta los 6 meses.

Las reacciones denominadas por H: Wallon, tónico – emocionales son los primeros indicios del desarrollo psíquico, en la medida en que inicialmente son las primeras reacciones psicológicas. Para este autor la emoción es el intermedio genético entre el nivel fisiológico con sólo respuestas reflejas y el nivel psicológico que permite al hombre adaptarse progresivamente al mundo exterior que va descubriendo. Wallon enfatiza: *el niño que siente, va camino del niño que piensa.*

Segundo estadio: Emocional, de 6 a 12 meses. Aparece la simbiosis afectiva, hay necesidad de afecto, de compartir emociones.

En este estadio el niño establece sus primeras relaciones en función de sus necesidades elementales.(caricias, risas, besos, abrazos, palabras). Según Wallon, la emoción domina completamente las relaciones del niño con su entorno, dado que el niño no sólo extrae las emociones de su medio, sino que las comparte con los adultos que le rodean, por eso el autor habla de simbiosis afectiva.

Tercer estadio: Sensoriomotor, de 1 a 2 años. Hay orientación hacia los objetos. La marcha y el lenguaje contribuyen al desarrollo.

Wallon lo denomina sociabilidad incontinente, ya que el niño se interesa por los objetos y descubre el mundo de éstos, se presentan dos factores importantes de desarrollo, que transforman la vida del niño: la marcha y el lenguaje.

El lenguaje supone una organización neuromotora muy fina que se convierte en acción simbólica. El autor define la función simbólica como la capacidad de atribuir a un objeto su representación (imaginada) y a su representación un signo (verbal).

Cuarto estadio: Proyectivo, de 2 a 3 años. La acción estimuladora lleva al niño a la necesidad de proyectarse a las cosas para percibirse a sí mismo. Esto significa que sin expresión motora, sin movimiento el niño no sabe captar el mundo exterior. Únicamente es posible que el niño conozca los objetos a través de su propia acción sobre ellos.

H. Wallon afirma que la función motora es el instrumento de la conciencia; al empezar la vida mental el niño, necesita tener a su disposición el sistema motor, ya que el pensamiento es proyectado al exterior a través de los movimientos que lo expresan.

Quinto estadio: Personalismo, de 3 a 11 ó 12 años. Se llega a la conciencia del Yo. Con la escolaridad entra en la fase de personalidad polivalente.

El niño llega a prescindir de situaciones en las que se halla implicado y, a reconocer su propia personalidad como independiente de las situaciones.

Es capaz de tener una imagen de sí mismo, esta se manifiesta con el grado excesivo de sensibilización ante los demás; es la llamada reacción de prestancia. Se siente apenado o a disgusto por lo que hace, por representarse a sí mismo tal como lo ven los demás, de verse como lo ven los otros.

Para el niño lo más importante es afirmarse como individuo autónomo y se vale de todos los medios a su alcance. Se inicia con una fase de oposición y concluye con una fase de gratitud.

Cuando llega a la edad escolar (6 años), ya cuenta con los elementos intelectuales y la ocasión para individualizarse claramente. Establece nuevas relaciones con su entorno, cuyos lazos se establecen progresivamente fortaleciéndose o aflojándose, según los intereses y circunstancias.

A esta fase Wallon la denomina de Personalidad polivalente, ya que el niño puede participar simultáneamente en diversos grupos sin tener siempre la misma función y ocupando puestos diferentes.

Se recalca la importancia de los intercambios sociales para el niño en la edad escolar, y los beneficios que le aporta si sabe desarrollar el auténtico espíritu de equipo, el sentido de cooperación y solidaridad

Sexto estadio: Valor funcional de la adolescencia. Donde priva la afectividad y hay acceso a los valores.

Hay una etapa que separa al niño del adulto: la adolescencia, etapa en la que las necesidades personales adquieren toda su importancia. Es necesario orientar la vida social hacia valores espirituales y morales y es en este momento donde el adolescente debe descubrirlos, es el momento de aprender todo cuanto ha de constituir la orientación de la vida del hombre, para poderla llamar realmente humana.

Hay que movilizar la inteligencia del joven adulto, hacia el acondicionamiento de una vida nueva, donde el espíritu de la responsabilidad será de gran trascendencia, para una vida adulta plenamente realizada.⁴

A continuación se citan los fundamentos de la *Teoría Socio Histórica de Vigotsky*. *Lev Semionovich Vigotsky*, nació en Bielorussia en 1896 y murió en 1934. Su obra es un ambicioso proyecto en el cual se pretende reestructurar la psicología a partir de un método objetivo y científico que permitiera abordar el estudio de la conciencia.

Cuestiona la relación general que existe entre aprendizaje y desarrollo y los rasgos específicos de esta relación en los niños en la edad escolar.

⁴ CFR. DE Ajuriaguerra, J. Estadios del Desarrollo según H. Wallon, en Antología Básica. El niño: Desarrollo y Proceso de Construcción del Conocimiento. Licenciatura en Educación, México, 1994 pp. 28 –29.

El autor sostiene que el aprendizaje y el desarrollo están interrelacionados desde los primeros días de la vida del niño, es decir, el aprendizaje infantil, se inicia mucho antes de que el niño ingrese a la escuela, por lo que cualquier aprendizaje que el niño encuentra en ésta, tiene una historia previa, adquirida en los años anteriores, incluso en el periodo en que el niño inicia con sus primeras preguntas, el pequeño va adquiriendo el nombre y características de los objetos de su entorno, es así como adquiere gran variedad de información y al imitar algunas acciones de los adultos, el niño va desarrollando un almacén de habilidades.

Un hecho que se ha establecido empíricamente, es que el aprendizaje debería equiparse en cierto modo, al nivel evolutivo del niño. Como en el caso de lecto-escritura, y aritmética, que se consideraba que deben iniciarse en determinada etapa. Sin embargo en estudios recientes, se ha reconsiderado, que no se puede limitar simplemente a determinar los niveles evolutivos, si se desea descubrir las relaciones reales del proceso evolutivo con las aptitudes de aprendizaje. Por lo que se requiere delimitar como mínimo dos niveles evolutivos.

El primero de ellos, se denomina *nivel evolutivo real*, y se refiere a las actividades y acciones que el niño puede realizar por sí mismo; es decir se considera el nivel de desarrollo de las funciones mentales del niño, establecido como resultado de ciertos ciclos evolutivos llevado a cabo. En los estudios acerca del desarrollo mental de los niños, generalmente se suponía, que únicamente aquellas actividades que el niño puede realizar en forma autónoma, son indicativas de las capacidades mentales.

El autor pone en entredicho tal supuesto y sostiene que lo que el niño puede realizar con la ayuda de otros, pudiera ser en cierto sentido, más indicativo de su desarrollo mental, que lo que puede hacer por sí mismo.

Vigotsky, introduce el concepto de zona de desarrollo próximo, y lo explica a partir del concepto de nivel de desarrollo real del niño, definiéndola como las funciones que ya han madurado, es decir, los productos finales del desarrollo.

Por lo tanto, el autor define a la zona de desarrollo próximo, como la distancia entre el nivel real de desarrollo, que es determinado por la capacidad de resolver independientemente el problema y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz. Es aquí donde la intervención docente actúa para brindar la ayuda contingente, ya sea con un adulto o un par más avanzado.

Zona de desarrollo próximo (ZDP)



Esta zona de desarrollo próximo, ha ofrecido a los psicólogos y educadores, un instrumento, que ha permitido comprender el curso interno del desarrollo. Conociendo no sólo los ciclos y procesos que han alcanzado su madurez, sino aquellos que están en formación, empezando a desarrollarse, con lo que es factible prever el futuro inmediato del niño.

Es conveniente precisar que lo que se encuentra ahora en la zona de desarrollo próximo, será mañana el nivel real de desarrollo; es decir que lo que el niño es capaz de resolver sólo con ayuda, en este momento, mañana podrá realizarlo en

forma autónoma. La zona de desarrollo próximo puede convertirse en un concepto muy importante para la investigación evolutiva, que permite aumentar la efectividad y utilidad de la aplicación de diagnósticos de desarrollo mental en los problemas educativos.

La comprensión del concepto de la zona de desarrollo próximo, debe llevar a una nueva evaluación del papel de la imitación, en el aprendizaje.

Al evaluar el desarrollo mental, sólo se consideran las soluciones que el niño alcanza por sí mismo, sin ayuda de nadie, sin pistas, ni demostraciones.

Tanto la imitación como el aprendizaje, se han considerado como procesos puramente mecánicos. No obstante, los psicólogos más actuales, han demostrado que *una persona es capaz de imitar, sólo aquello que está presente en el interior de su nivel evolutivo.*

“El aprendizaje humano presupone una naturaleza social específica y un proceso, mediante el cual los niños acceden a la vida intelectual de aquellos que le rodean”⁵

En un principio se consideraba que la educación debería tomar en cuenta el nivel de desarrollo mental, que determinaban los test, cuyos límites no podían exceder, por lo que el aprendizaje se orientaba hacia los estadios evolutivos ya completados. Este error se descubrió antes en la práctica que en la teoría y se corroboró en la enseñanza de los niños con retraso mental.

Ya que en este sistema basado únicamente en métodos concretos de imitación, además de no ayudar a los niños con retraso a vencer sus handicaps innatos, los reforzaba, acostumbrándolos a utilizar exclusivamente el pensamiento concreto, suprimiendo así los pocos elementos de pensamiento abstracto que poseían estos

⁵ Vigotsky. Zona de desarrollo próximo, una nueva aproximación, en Antología Básica. El Niño: Desarrollo y Proceso de Construcción del Conocimiento. Licenciatura en Educación, México, 1994.p.78

niños. La escuela debería buscar alternativas para que los niños desarrollaran en su interior, aquello de lo que carecen intrínsecamente en su desarrollo.

Actualmente se considera que la concreción es necesaria e inevitable, pero únicamente como trampolín para desarrollar el pensamiento abstracto, como medio, no como fin en sí misma. La noción de una zona de desarrollo próximo, permite presentar una fórmula que difiere de la hipótesis : *que el buen aprendizaje, es sólo aquel que precede al desarrollo.*

Vigotsky, sostiene que aunque el aprendizaje está directamente relacionado con el curso del desarrollo infantil, ninguno de los dos se realiza en igual medida o paralelamente. Hoy en día existen relaciones dinámicas altamente complejas, entre los procesos evolutivos y de aprendizaje, que no pueden verse cercadas por formulaciones hipotéticas invariables.

Otro elemento que reconsidera Vigotsky es la adquisición del lenguaje, el cual proporciona un paradigma para el problema de la relación entre aprendizaje y desarrollo. El lenguaje aparece en un principio como medio de comunicación, entre el niño y las personas que le rodean, y más tarde al convertirse en lenguaje interno, contribuye a organizar el pensamiento infantil, es decir se convierte en una función mental interna.

Piaget ha demostrado que el razonamiento se da en un grupo de niños, como argumento para probar el punto de vista personal, antes de convertirse en una acción interna, cuyo rasgo distintivo es que el niño comienza a percibir y a examinar la base de sus pensamientos. Llegando así a la conclusión: de que *la comunicación provoca la necesidad de examinar y confirmar los propios pensamientos.*

Del mismo modo que el lenguaje interno y el pensamiento reflexivo surgen de las interacciones entre el niño y las personas de su entorno, estas interacciones proporcionan la fuente de desarrollo de la conducta voluntaria del niño.

Piaget, ha puesto de manifiesto que el niño adquiere primero la aceptación de las reglas de juego en equipo, y más tarde, es capaz de autorregular voluntariamente su conducta, es decir, dicho autocontrol se convierte en una función interna.

Vigotsky, postula que la zona de desarrollo próximo, crea un rasgo esencial de aprendizaje; es decir, el aprendizaje propicia una serie de procesos evolutivos internos, capaces de operar sólo cuando el niño establece interacción con las personas de su entorno y en cooperación con algún semejante. Una vez que estos procesos se han internalizado, se convierten en logros evolutivos independientes del niño.

De esta manera el aprendizaje organizado, se convierte en el desarrollo mental y pone en marcha una serie de procesos evolutivos que no podrían darse nunca al margen del aprendizaje.

En resumen Vigotsky, sustenta que su hipótesis es la” *...noción de que los procesos evolutivos no coinciden con los procesos de aprendizaje. Por el contrario el proceso evolutivo va a remolque del proceso de aprendizaje; esta secuencia es lo que se convierte en la zona de desarrollo próximo:*”⁶

Así, los procesos de aprendizaje y los procesos de desarrollo, se convierten unos en otros. La principal consecuencia que se desprende del análisis del proceso educacional, según este método es el de demostrar que el dominio inicial, por ejemplo, de las cuatro operaciones básicas de aritmética proporciona la base para

⁶ Vigotsky, Zona de desarrollo próximo: una nueva aproximación” en Antología El Niño: Desarrollo y Proceso de Construcción del Conocimiento. Licenciatura en Educación, México,1994. UPN. P. 79

el subsiguiente desarrollo de una serie de procesos internos, sumamente complejos en el pensamiento del niño.

Ello conduce a un nuevo examen, siendo preciso continuar con la investigación basada en el concepto de zona de desarrollo próximo.

Al revisar los fundamentos y aportaciones de las diferentes teorías sobre el desarrollo y aprendizaje infantil, la titular de la dirección obtiene elementos técnicos pedagógicos que le facilitan apoyar al personal docente en el desempeño de su labor, para potenciar los logros de los propósitos educativos.

A continuación se aborda el aspecto referente a los Programas de Educación Preescolar y su sustento legal y filosófico.

En 1998 se realizó el más reciente ajuste al programa de Educación Preescolar; y a partir del ciclo escolar 2001- 2002 se trabaja con una propuesta metodológica, denominada *Orientaciones Pedagógicas*, la cual se fundamenta en la teoría del Constructivismo, en la que se reconoce que “una auténtica educación es la que logra que *el ser humano aprenda a conocer, a hacer, a ser y a convivir*, para enfrentar su realidad y desenvolverse en ella en forma crítica y propositiva para lograr una mejor calidad de vida”.⁷

Estas Orientaciones pedagógicas son el resultado de una búsqueda que desde 1996 a la fecha la Coordinación Sectorial de Educación Preescolar ha realizado para concretar *qué lograr y qué enseñar en los Jardines de Niños*.

La propuesta pedagógica actual para la educación preescolar de la Ciudad de México, *Orientaciones Pedagógicas ciclo escolar 2002 – 2003*, busca que docentes, directoras y supervisoras como equipo colegiado, logren que los niños y niñas preescolares adquieran las competencias planteadas para este nivel.

⁷ SEP. *Orientaciones Pedagógicas para la Educación Preescolar de la Ciudad de México, ciclo escolar 2002 – 2003* p.3

Su énfasis está en que define *cómo enseñar, proponiendo la transformación de la práctica educativa* en función de las competencias a alcanzar.

Esta transformación se puede lograr a través de prácticas de gestión escolar que propicien procesos colectivos de estudio, de recuperación e intercambio de saberes y experiencias, de confrontación con la realidad, para la toma de decisiones pedagógicas que posibiliten impactar en mejores resultados educativos.

Se enmarca en la perspectiva sociocultural del aprendizaje que concibe el desarrollo humano como producto social y educacional.

Esta perspectiva está inserta en la concepción constructivista del desarrollo humano que plantea una estrecha relación entre la actividad del sujeto y su desarrollo, por lo que todo cambio en la organización cognitiva es una construcción personal del sujeto a partir de las experiencias de aprendizaje, en las cuales pone en juego sus capacidades y las amplía.

Los propósitos de la educación preescolar definen la orientación que debe tener la labor educativa en los Jardines de Niños y responden a los principios filosóficos respecto a lo que la sociedad espera de la educación en México y que se encuentran planteados en el Artículo 3º. Constitucional, la Ley General de Educación, que en su artículo Séptimo, trata de los fines, así como de las características de la realidad social en el Distrito Federal:

Artículo 3º. Constitucional:

“Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado, Federación, y Municipios impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y secundaria son obligatorias. La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y

fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia”⁸

Artículo 7º. De la Ley General de Educación:

- I. Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas;
- II. Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;
- III. Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía, el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del país.
- IV. Hacer conciencia de la necesidad de un aprovechamiento racional de los recursos naturales y de la protección del ambiente.

La educación preescolar define en sus propósitos, las competencias que los niños y las niñas han de adquirir para formar sujetos que tengan confianza en sí mismos, establezcan relaciones con el mundo social y natural en un ámbito cada vez más amplio, basados en el respeto, la colaboración, la búsqueda de explicaciones y el uso del lenguaje como el medio para expresar sus ideas, sentimientos, experiencias y deseos.

Actualmente los cambios vertiginosos y radicales que se presentan en los ámbitos sociales, culturales, económicos y educativos demandan que los individuos posean capacidades, habilidades y actitudes múltiples. Esta realidad requiere una educación que se proyecte hacia el futuro, preparando a las personas para enfrentar las transformaciones que les esperan.

⁸ SEP. Artículo 3o. Constitucional, México, 1993 pp. 27-30

La escuela tiene que integrarse a estos cambios y se hace necesario la transformación de la práctica docente, para elevar la calidad de los servicios educativos que se brindan a los niños y niñas.

Otros conceptos que se analizan en la presente investigación son: el concepto de Grupo, Equipo de trabajo, líder y poder, ya que se encuentran estrechamente relacionados con la gestión en el Jardín de Niños y la función directiva.

¿Qué es un GRUPO?

La unión de dos o más personas interdependientes, que interactúan para alcanzar objetivos comunes

Realmente parece no existir una definición de grupo con aceptación universal.

<p>Para quienes hacen énfasis en las características organizacionales y estudian la conducta de grupo, este es:</p>	<p>"Una unidad social que consiste en un número de individuos que desempeñan un papel y tienen relaciones de status entre sí, estabilizados en cierto grado en ese momento, y que poseen un conjunto de valores o normas propias que regulan su conducta, por lo menos en cuestiones que son de consecuencia para el grupo".</p>	<p>M. Sherif y C.W. Sherif, <i>Social Psychology</i> (Nueva York; Harper & Row Publishers, 1969), Pág. 131</p>
<p>Para otros estudiosos del tema la interacción es la característica primordial de un grupo:</p>	<p>"Un grupo es un conjunto de personas que interactúan unas con otras, y es precisamente este proceso de interacción el que distingue al grupo de un conglomerado".</p>	<p>Hubert Bonner; <i>Group Dynamics: Principles and Applications</i> (Nueva York: The Ronald Press, 1959), Pag. 4</p>
<p>Incorporando estos conceptos, sin dar preponderancia a un aspecto sobre otro, se define como:</p>	<p>"Grupo es dos o más individuos interactuantes e interdependientes, que se reúnen para alcanzar objetivos particulares".</p>	<p>Stephen P. Robbins; <i>Comportamiento Organizacional</i> (Prentice-Hall Hispanoamericana) Pág. 294</p>

De la misma manera que existen distintas formas de definir lo que es un grupo, existen diferentes clasificaciones de los GRUPOS.

Grupos de Formación Espontánea Son aquellos que se integran de manera natural por afinidad, por ejemplo: los grupos de amigos

Grupos de Formación Deliberada Son aquellos que se integran con la finalidad específica de lograr determinado objetivo, por ejemplo: los grupos de trabajo, los grupos de estudio.

Grupos por Designación Externa Son aquellos designados de manera externa por los demás, por compartir alguna característica en común, dándoseles el mismo trato, aunque las personas ni siquiera sepan o estén de acuerdo, por ejemplo: cuando se dice "los mexicanos", y se les da un mismo trato, "los automovilistas", "los estudiantes", "los ilegales", "los negros", "los judíos", etc.

Hodgetts y Altman, en su libro de *Comportamiento en las Organizaciones*, presentan la siguiente clasificación:

Grupos funcionales. También se les conoce como grupos organizacionales formales. Determinado por la estructura de la organización. Con un periodo de existencia indefinido. Sus objetivos, interdependencias, interacciones y niveles de desempeño están determinados por la organización misma.

Grupos de trabajo o de proyecto. También considerados grupos formales:

De naturaleza temporal, son grupos que se crean para lograr un objetivo en particular y se disuelven cuando se alcanza dicho propósito. Se emplean generalmente para la identificación y resolución de problemas. Los grupos de trabajo o proyecto están integrados por individuos cuya meta común es alcanzar un objetivo específico, de ahí que las relaciones de sus miembros giran en torno a la consecución de dicha meta.

Grupos de intereses y amistad. También se les considera como grupos informales. Se forman basándose en gustos, preferencias o actividades comunes. No necesariamente coinciden con los grupos formales de los que se es miembro, pero pudieran coincidir.

El personal de la organización tiende a pertenecer a muchos grupos formales e informales, distintos y superpuestos.

Stephen P. Robbins en su libro de *Comportamiento Organizacional*, presenta la siguiente clasificación:

Grupo formal	Grupo de trabajo designado, definido por la estructura organizacional.
Grupo informal	Grupo no estructurado formalmente ni determinado por la organización; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social. Son alianzas naturales en el ambiente de trabajo como respuesta a las necesidades sociales de las personas.

Es posible efectuar una subclasificación de los dos anteriores, dividiéndolos en cuatro tipos de grupos:

Grupo de mando	Grupo compuesto por los subordinados que reportan directamente a un jefe inmediato.
Grupo de trabajo	Grupo de personas que trabajan juntas para terminar una tarea. Los límites de un grupo de trabajo no están restringidos a su superior jerárquico inmediato, pueden cruzar la cadena de mando.
Grupo de interés	Grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo específico en el que todos tienen interés. Por ejemplo: los empleados se reúnen para conseguir una modificación del calendario de vacaciones, para apoyar a un compañero en problemas, o para buscar más prestaciones.
Grupo de amistad	Grupo de personas que se reúnen porque comparten una o más características comunes. Porque son afines y se identifican unas con otras.

Una de las grandes diferencias entre un **GRUPO** y una masa desorganizada, es precisamente que los grupos si tienen una organización, formal o informal, en la cual intervienen varios elementos o componentes estructurales, cuyo análisis nos permitirá entender mejor la conducta de grupo.

COMPOSICIÓN: El comportamiento de grupo es una función de las personas que lo componen.

Cuando los miembros de un grupo tienen similares intereses, necesidades, motivación y características de personalidad, se le conoce como **grupo homogéneo**.

Se ha descubierto que los grupos homogéneos son más eficaces para manejar tareas simples y rutinarias. Su compatibilidad facilita que su dinámica esté menos expuesta al conflicto por lo que tienen un ambiente social más tranquilo; sin embargo esta compatibilidad genera a menudo conformismo y pasividad, haciendo muy difícil que se enfrenten con éxito a situaciones extraordinarias.

Y cuando sus intereses, necesidades, motivos y personalidades son muy diferentes, se le llama **grupo heterogéneo**.

Por otra parte, se ha observado que los grupos heterogéneos manejan mucho mejor las situaciones complejas, sobre todo aquellas que requieren de creatividad y de una amplia gama de habilidades y conocimientos, que pueden aportar diferentes individuos. Como sus personalidades son distintas, se presentan más discusiones, preguntas y ponen en tela de juicio los razonamientos de los demás; resultando un intercambio de ideas muy activo y que con frecuencia genera soluciones más ricas y originales. Por supuesto que las discusiones tendrán que ser llevadas en el terreno adulto de la confrontación, porque existe una gran tendencia a los conflictos.

Las grandes organizaciones productivas, requerirán generalmente de grupos de los dos tipos de composición, porque necesitarán grupos homogéneos que

realicen los trabajos sencillos y repetitivos, del mismo modo que necesitarán grupos heterogéneos para resolver los problemas importantes y desarrollar ideas creativas e innovadoras

STATUS: El Status es la posición jerárquica que guarda cada individuo dentro de un grupo específico (dentro de una organización). Las interacciones que se dan en los grupos, generalmente estarán influenciadas por el Status, por eso es tan importante analizar que posición ocupa cada miembro en el grupo.

ROL (papel): Este término acuñado del lenguaje de teatro, se utiliza para designar el papel que le corresponde desempeñar al individuo dentro de un determinado grupo. Shakespeare dijo: "Todo el mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres son simplemente actores"⁹.

LIDERAZGO: Casi todo grupo tiene un líder formal y/o informal. El liderazgo se considera a menudo como una de las variables estructurales más importantes del grupo.

El **Liderazgo Formal**, es la función que corresponde a la persona que ocupa de manera formal el status o posición de **liderato**, es decir, el **líder formal** que ha sido nombrado oficialmente por la administración como autoridad sobre un grupo.¹⁰

En un grupo de trabajo, por ejemplo, se le identifica generalmente por el puesto que ocupa. . Por lo general la autoridad formal le es otorgada a través de su superior, y con ella viene adjunto el derecho de premiar o castigar.

El **Liderazgo Informal**, es aquel que se gana por el reconocimiento, admiración y respeto de los integrantes del grupo, que son quienes confieren autoridad al *líder informal*. Ellos eligen implícita o explícitamente como líder a la persona que refleja sus valores, quien ellos piensan que les puede ayudar a lograr las metas en

⁹ Enciclopedia Ilustrada Cumbre. Edit.Cumbre S. A. México 1990. Vigésima sexta edición p.372

¹⁰ Robbins,Stephen P. Comportamiento Organizacional". Edit. Prentice Hall Hispanoamericana p305.

común, a quien les ayuda a resolver los conflictos de grupo y sirve como su portavoz cuando el grupo interactúa con la administración o con otros grupos.

En algunas ocasiones, el liderazgo formal y el liderazgo informal descansan en la misma persona, esto es lo más deseable, aunque generalmente no sucede así. Si la persona carece del conocimiento o la habilidad necesaria para dirigir al grupo, le será imposible mantener el respeto y el status del mismo, y de manera natural surgirá otro líder informal.

NORMAS: Todos los grupos elaboran sus propias normas, es decir, establecen estándares de comportamiento aceptable, o reglas de conducta, que le proporcionan a cada individuo la guía o ayuda para prever las acciones que se considerarán una respuesta apropiada por los demás miembros del grupo. Dichas normas estipulan de una forma explícita o tácita, como deben actuar los miembros del grupo.

Para entender como influyen las normas en la conducta de grupo, es necesario:

Entender primero que las normas no cubren todas las situaciones que se puedan presentar, sino aquellas que tienen más importancia para el grupo.

Segundo, algunas normas son aplicables para todos los integrantes del grupo, y otras se establecen sólo para ciertos individuos

En tercer lugar, las normas varían en el grado de aceptación, pueden ser aceptadas por el 100 % del grupo o sólo por una mayoría.

Por último, es conveniente también tener en cuenta que las normas varían en cuanto a la gama de desviación que es permisiva. Algunas faltas se consideran menores y no ameritan una sanción, pueden aceptarse desviaciones en algunas de ellas, pero en otras no se acepta ninguna

En los grupos laborales, las normas formalizadas se incorporan a los manuales de organización que detallan las reglas y procedimientos que deben seguir los

empleados. Sin embargo, la gran mayoría de las normas existentes en las organizaciones son de índole informal.

¿Qué es lo que hace que una norma sea importante?

Que facilite la supervivencia del grupo.

Si aumenta las probabilidades de predecir el comportamiento de los miembros del grupo.

Que reduzca problemas interpersonales embarazosos para los miembros del grupo.

Si permite que los miembros expresen los valores centrales del grupo y aclaren que es lo distintivo de la identidad del mismo.

PROCESOS DE GRUPO: Otro componente del comportamiento de grupo son los procesos que se siguen dentro de un grupo de trabajo.

¿Cuáles son los principales Procesos de Grupo ?

Los procesos de Comunicación dentro del grupo, los procesos de Toma de Decisiones, el proceso de liderazgo, el manejo de conflictos, etc.

Ahora bien, el propósito fundamental de la aplicación de los conocimientos de Comportamiento Organizacional, en los grupos de trabajo, es fomentar su formación, fomentar el verdadero trabajo en equipo, creándolos o bien trabajando con los ya constituidos, con el propósito de hacerlos más productivos y menos generadores de conflictos, y como resultado de la intervención en ellos, ha sido posible:

Cambiar las finalidades de los grupos.

Modificar la estructura de los grupos.

Cambiar la personalidad de los individuos que forman parte del grupo.

Estimular la comprensión de los motivos de otros miembros del grupo.

Mejorar la moral.

Resolver problemas, mediante la reducción de los conflictos.

En las tareas de grupo donde la contribución de cada miembro no es claramente visible, existe la tendencia a que los individuos reduzcan su esfuerzo, lo cual traerá consigo una pérdida en el proceso. Sin embargo, los procesos de grupo pueden producir también resultados positivos si se logra hacer de ellos equipos de trabajo; es decir, los grupos pueden crear una producción mayor que la suma de sus insumos, a través de lograr la Sinergia.

¿Qué es la Sinergia?

Es cuando la suma de dos o más elementos da como resultado un efecto diferente a la suma individual de éstos.

Es la característica que convierte a un grupo de trabajo en un verdadero equipo de trabajo.

Últimamente se han vuelto más populares los equipos de trabajo. Stephen O. Robbins en su libro de *Comportamiento Organizacional*, nos explica por qué:

La evidencia sugiere que los equipos de trabajo superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia. La administración ha encontrado que los equipos son más flexibles y responden mejor a los eventos cambiantes que los departamentos (grupos) tradicionales u otras formas de agrupamiento permanente. Los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez. Los equipos facilitan la participación de los empleados en las decisiones de operación y esto incrementa su motivación.

Los equipos son un medio eficaz para que la administración democratice su organización y aumente la motivación de sus empleados.

No son la misma cosa grupos que equipos. Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad

Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto.

Su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro.

No existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los insumos

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado.

Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales.

El uso extenso de los equipos de trabajo favorece potencialmente que una organización genere mayor producción, sin incrementar sus insumos

Los equipos exitosos tienen ciertas características comunes que la administración debe asegurar para poder obtener una mejoría en el desempeño organizacional como resultado del uso de equipos. Entre ellas: liderazgo eficiente y libertad para la toma de decisiones, alta confianza mutua y responsabilidad.

El desarrollo de los grupos de trabajo estriba precisamente en convertirlos en equipos de trabajo a través de una adecuada capacitación. Esto permitirá a las organizaciones mejorar increíblemente sus resultados, pero la administración debe estar preparada y decidida a aceptar cambios drásticos, si quiere realmente trabajar con equipos, y plenamente dispuesta a conferir y compartir poder a la gente.

¿Qué es la Cohesión de Grupo ?

Es la unión que existe entre los miembros de un grupo, que hace que las personas permanezcan integradas y el grupo no se disuelva, producto principalmente de dos fuerzas:

Lo atractivo de los objetivos y metas del grupo. Las personas se sienten más unidas a grupos con metas y objetivos que les resultan atractivas, interesantes y los motivan, y tienden a permanecer integrados al menos hasta el logro de todos los objetivos y metas planteados.

Cuando existe en el grupo un alto grado de cohesión, los miembros se sienten motivados para permanecer en él y son elementos activos del grupo. Cuando el grado de cohesión es bajo, las personas tienden abandonar el grupo o se manifiestan desintegradas

Se han estudiado dos variables en las que influye la Cohesión del Grupo: la interacción y la productividad.

La cohesión es un factor importante en la interacción del grupo. En los grupos con un alto grado de cohesividad, tiende a producirse una notable interacción verbal, los miembros son cooperativos, amistosos y se alientan unos a otros. Establecen más fácilmente sus objetivos y se apegan a ellos, los líderes que surgen en ellos tienden a actuar en forma democrática, la participación de los miembros es más entusiasta.

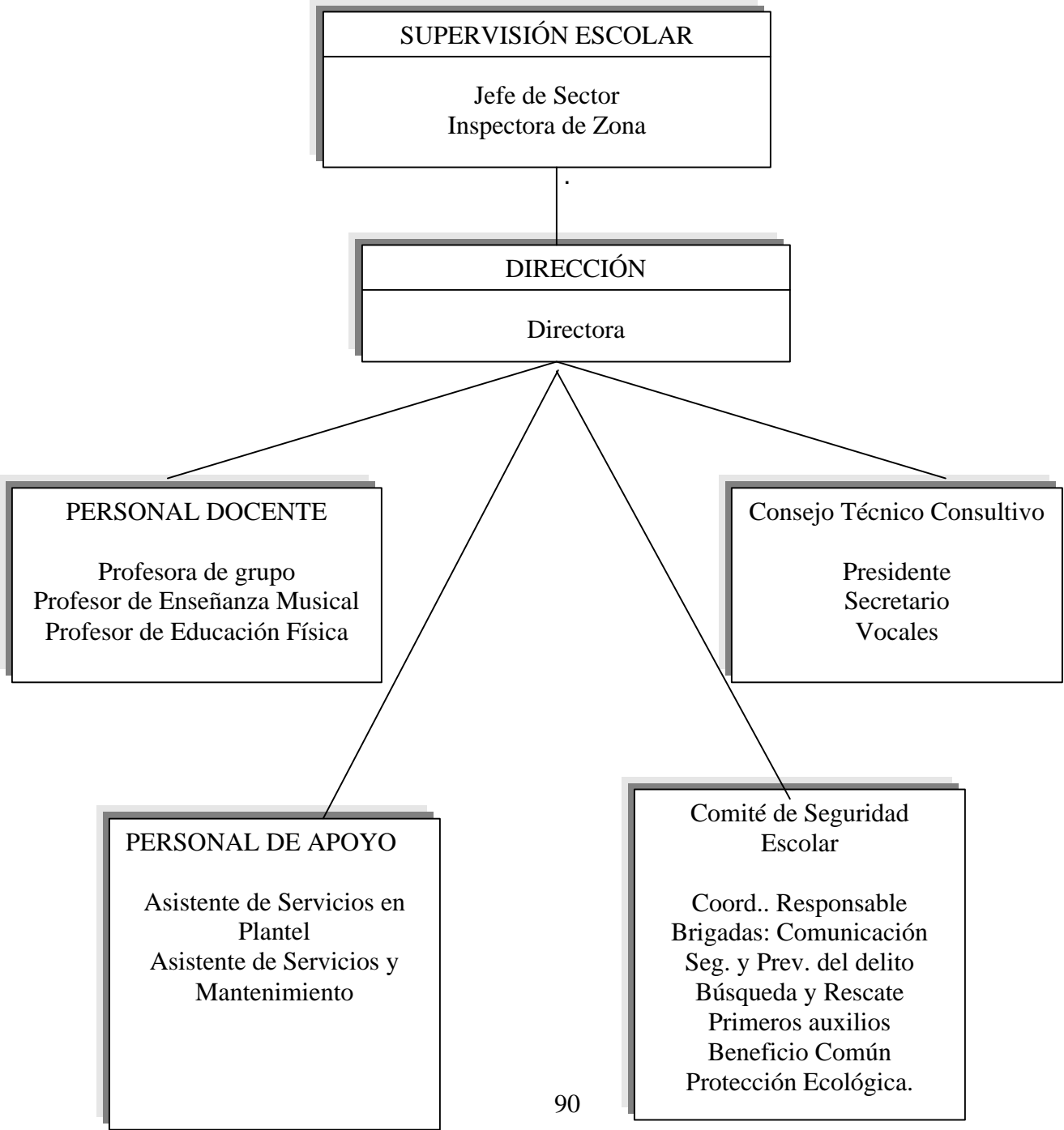
Todo lo contrario sucede en los grupos de baja cohesividad (Cohesividad, es el término utilizado para describir la intimidad o las atracciones interpersonales que existen entre los miembros de un grupo)

La revisión de estos conceptos con el equipo de trabajo, permite identificar las fortalezas y debilidades que se poseen, hacer un análisis del clima institucional que se genera a partir de la autoreflexión de las actitudes que prevalecen entre los integrantes del equipo. Así como la toma de decisiones para establecer

compromisos y acuerdos para mejorar las relaciones interpersonales de la comunidad educativa y propiciar el trabajo en equipo.

A la directora, le permite reconocer sus características como líder educativo y detectar los cambios necesarios a realizar en la gestión que desempeña.

Con la finalidad de poder realizar un análisis de los aspectos antes citados, y ampliar el conocimiento sobre la identificación y descripción de puestos del personal que labora en los Jardines de Niños, se presenta el siguiente diagrama:



Nombre del puesto: **Jefe de Sector.**

Relaciones de Autoridad y Comunicación: Ascendente: Autoridades Educativas superiores

Horizontal: Jefes de Sector.

Descendente: Supervisoras de Zona, Directoras, personal docente, administrativo y de asistencia de servicios y mantenimiento, CAPEP

Propósito del puesto: Verificar que se realice la supervisión, orientación y asesoría en materia técnico – pedagógica y administrativa en los Jardines de Niños de educación preescolar, con la finalidad de elevar la calidad del servicio brindado.

Especificación del Puesto

Escolaridad Título de Licenciado en Educación Preescolar.

Experiencia: Haber desempeñado el puesto de supervisor de zona

Antecedentes escalafonarios: Dictamen de plaza de Supervisor de Zona de Educación Preescolar.

Criterio: Para tomar decisiones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.

Iniciativa: Para proponer alternativas de trabajo, resolver problemas y plantear soluciones.

Capacidad: Para organizar y dirigir grupos de trabajo en equipo, escuchar, retroalimentar y relacionarse.

Actitud: De respeto, compromiso y responsabilidad.

Nombre del puesto: **Supervisora de Zona Escolar.**

Relaciones de Autoridad y comunicación: Ascendente: Jefe de_Sector

Horizontal: Supervisoras de zona de Jardines de Niños y CAPEP

Descendente: Directoras de Jardín de Niños, personal docente y personal de asistencia de servicios y mantenimiento en plantel.

Propósito del puesto: Verificar la realización de las actividades en materia técnico - pedagógica y administrativa de los Jardines de Niños, así como establecer los canales de enlace entre el Jardín de Niños y las autoridades educativas con el propósito de lograr una mayor eficiencia y eficacia del servicio educativo.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Escolaridad Licenciado en educación Preescolar.

Experiencia: Haber desempeñado el puesto de Directora de Jardín de Niños.

Antecedentes Escalafonarios: Dictamen de plaza de Directora de JDN

Criterio: Para tomar decisiones, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.

Iniciativa: Para proponer alternativas de trabajo, resolver problemas y plantear soluciones.

Capacidad: Para organizar y dirigir grupos de trabajo en equipo, escuchar, retroalimentar y relacionarse.

Actitud: De respeto, compromiso y responsabilidad.

Nombre del puesto: **Directora de Jardín de Niños.**

Relaciones de Autoridad:

Jefe inmediato: Supervisora

Subordinados: Docente de grupo, de enseñanza musical y de educación física y personal de asistencia de servicios y mantenimiento.

Comunicación:

Ascendente: con Supervisora de Zona.

Horizontal: Con Directoras de Jardines y CAPEP

Descendente: Con el personal que labora en el JDN

Propósito del puesto: Administrar en el Jardín de Niños a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel preescolar, conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

Escolaridad: Título de Licenciado en Educación Preescolar

Experiencia: Haber desempeñado el puesto de maestra de JDN con grupo.

Criterio: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación preescolar, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.

Iniciativa: Para proponer opciones de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas.

Capacidad: Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.

Actitud: De respeto, compromiso y responsabilidad.

Nombre del puesto: **Profesora de grupo**

Relaciones de autoridad: Jefe inmediato Directora

Comunicación: Ascendente: con la Directora del plantel.

Horizontal: Con el personal del plantel, alumnado, padres y madres de familia.

Propósito del puesto: Planear, organizar, desarrollar y evaluar el proceso de enseñanza – aprendizaje en un contexto pedagógico acorde a las características, necesidades e intereses del alumnado que integra su grupo, así como el programa vigente a fin de contribuir al desarrollo integral de los educandos.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Escolaridad: Título de licenciado en Educación Preescolar o Normal Básica.

Criterio: Para tomar decisiones respecto al desarrollo de sus funciones, manejar adecuadamente las relaciones humanas, sugerir cambios

Iniciativa: Para proponer opciones de trabajo, resolver problemas y plantear soluciones.

Capacidad: Para organizar, dirigir, escuchar, retroalimentar y relacionarse.

Actitud: De respeto, compromiso y responsabilidad.

El retomar y analizar las especificaciones de los puestos y el perfil requerido para su desempeño, permite a la directora contar con elementos funcionales para identificar fortalezas y limitaciones en los integrantes del equipo, para diseñar estrategias que fortalezcan el desarrollo de capacidades y habilidades para apoyar el desempeño educativo.

LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Algunos criterios en los que se ha basado la función directiva son los siguientes: En el paradigma tradicional, tanto desde el sistema educativo como desde las teorías de la organización y administración escolar, los directores escolares eran considerados como administradores. Las acciones realizadas por los directivos escolares eran consideradas acciones del ámbito administrativo, y no acciones específicamente pedagógicas, actuando de esta forma solamente como mero organizador.

Luis Arturo Lemus, en su obra *Administración, Dirección y Supervisión*, presenta la administración como... “el conjunto de conocimientos y acciones encaminados hacia el control de determinados factores para la consecución de un objetivo determinado” Insiste, además en que la organización escolar llevada a *cabo* por los directivos es... “el esquemático arreglo de los distintos elementos que intervienen en el hecho educativo, de acuerdo con los fines, las necesidades y las disponibilidades de la educación”.¹¹

La planificación es la herramienta fundamental de la administración y organización escolar, y pasó de ser un recurso instrumental, a ser prácticamente su función. Esta planificación estaba más ligada a la aplicación de los pasos de una fórmula o modelo, que al planteamiento y resolución de las problemáticas con las que se enfrentan los docentes y directivos en la escuela cotidianamente, para cumplir con su función social.

En el modelo de organización centralizado y burocrático del sistema educativo, el nivel central es quien concibe las normas, reparte los medios, controla la puesta en práctica de esas disposiciones.

¹¹ Lemus, Luis A. citado en *Antología de Gestión Educativa*, SEP, capítulo 10 s/ año p.176

La escuela ejecuta esas reglamentaciones en cada aula y es el director quien debe velar por su cumplimiento, ya que esa es la función que tiene asignada.

En el Manual Técnico Pedagógico de la Directora del Plantel de Educación Preescolar, se cita lo siguiente:

“El Directivo escolar como administrador del plantel, tiene la función de integrar armoniosa y óptimamente a todos los elementos de su comunidad educativa.

La directora es responsable de coordinar el proceso administrativo que se genera, como resultado de la prestación de este servicio”.¹²

En este manual se establecen las acciones que la directora debe realizar, así como las relaciones jerárquicas con cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. La mayoría de estas acciones corresponden a funciones de control y supervisión. A pesar de que se destaca la importancia del aspecto Técnico Pedagógico, y se le considera como elemento prioritario dentro de la función directiva, la propia estructura del sistema obstaculiza esta participación, debido al exceso de las actividades administrativas que son adjudicadas a la directora, reduciendo el tiempo a la asesoría de la práctica docente.

La escuela tiene poca oportunidad de proponer sus propias acciones, ya que toda actividad y propuesta debe ser autorizada por las instancias superiores. Actualmente la supervisión es considerada como una estrategia de apoyo para la resolución de los problemas que enfrentan los docentes en la práctica cotidiana, sin embargo en muchos casos continúa siendo una estrategia de control, que limita la iniciativa de educadoras y directivos, para proponer estrategias que den respuesta a las necesidades particulares de cada plantel; inclusive existe control sobre la metodología que se empleaba en las aulas.

¹² SEP. Manual Técnico Pedagógico de la directora del plantel de Educación Preescolar. México, Nov.1987. p.13.

Una de las limitaciones que se considera que enfrentan las educadoras que desempeñan la función directiva, es la falta de conocimientos sobre aspectos administrativos aplicados a la gestión escolar, con lo que se duplica el tiempo destinado a la solución de los problemas administrativos que se enfrentan en los Jardines de Niños.

Cabe señalar, que también la función directiva ha sufrido cambios a través de los años y actualmente, se ha preponderado la responsabilidad de la directora del Jardín de Niños en los resultados obtenidos en la formación y aprendizaje de los alumnos que asisten al plantel. “Los trabajos de investigación y análisis que existen sobre las funciones y el rol del director educativo, parecen estar divorciados con la realidad social cotidiana de las escuelas, olvidando o queriendo negar que las posibilidades de la Dirección se realizan dentro de las limitaciones de un marco, una historia y un contexto específico.”¹³ Por eso a continuación se citan algunas ideas para definir la función directiva:

La directora de Jardín de Niños, como elemento primordial del funcionamiento del Plantel, debe reconocer un compromiso ante el equipo colegiado: promover la innovación educativa a partir de intencionalidades claras y con la participación de todos los miembros del equipo de trabajo, dentro de un clima de comunicación y respeto.

Actualmente parte de lo que se hace o deja de hacerse en los planteles escolares se determina en gran medida por las formas de ejercicio de la función directiva, ya que ésta define, en muchos casos, la imagen y el ambiente escolar. Aquí cobran relevancia los asuntos como “el cumplimiento de las responsabilidades laborales, el acceso a los recursos educativos y el uso del tiempo escolar, la jerarquía en las tareas, la administración de los derechos laborales y sus correspondientes

¹³ Stephen, J. Ball en La Política del Liderazgo. *Antología de Gestión Educativa, SEP Capítulo 5.. Año 2000.p.80*

sanciones al incumplimiento de las normas, y el tipo de relación que se promueve entre los miembros de la comunidad educativa”.¹⁴

La directora debe integrar un equipo colegiado con los docentes, capaz de lograr que los preescolares adquieran las competencias planteadas para este nivel educativo, a través de poner en práctica formas de gestión escolar donde existan procesos colectivos de estudio, de recuperación de saberes y experiencias, de confrontación de la realidad y a partir de ello tomar decisiones pedagógicas para impactar en mejores resultados educativos.

La función directiva en un centro escolar supone conseguir intencionalmente resultados relacionados con los fines específicos del centro, mediante el trabajo productivo de las personas que allí colaboran (padres, profesores, alumnos, autoridades locales, personal no docente, etc.)”¹⁵

Para cumplir con esta función el directivo necesita realizar una serie de tareas típicas como:

- Analizar información, reconocer validez de las fuentes y establecer canales de comunicación.
- Enjuiciar la información de acuerdo con los criterios relacionados con los fines del centro educativo.
- Definir una situación relativamente mejor.
- Decidir qué se va a intentar mejorar y coordinar los intentos de mejora de las personas a su cargo.
- Orientar a los profesores y personas relacionadas con el centro para que sepan trabajar en función de estos resultados deseados y previstos y, por lo menos sean alcanzables en parte.
- Planificar los medios necesarios para lograr lo previsto.

¹⁴ *SEP Consideraciones para el Proyecto Escolar .Ciclo escolar 2002-2003. p. 7.*

¹⁵ *Drucker P. en SEP. Antología de Gestión Educativa. 2000 p. p. 72 -78*

- Ejecutar las tareas propias de su área de responsabilidad, que siempre estará en función de los fines generales del centro.
- Evaluar el proceso de mejora y los resultados conseguidos

En los estudios comparativos de Wellish, J. (1978): se llega a la conclusión de que existe más eficacia académica en cuanto los directivos cuando éstos:

- Están más preocupados por el tema de los estudios de los alumnos.
- Comunican sus puntos de vista sobre la enseñanza.
- Aceptan responsabilidad en la toma de decisiones en relación con aspectos de la enseñanza
- Coordinan los programas de instituciones.
- Prestan mayor atención a niveles tipificados para los alumnos.

Por esto, se puede afirmar que el papel principal del director de un centro educativo será dirigir, por propósitos claramente establecidos. Y la organización de la escuela dependerá de la influencia de las personas con autoridad conferida para coordinar y orientar a los miembros de la organización y de acuerdo con el buen funcionamiento de los cauces de comunicación. La mejora de la organización dependerá de la claridad de los fines planteados, de la capacidad de análisis de los directivos y de su capacidad de reconocer la influencia que los distintos elementos de la organización tienen sobre los demás y de su capacidad técnica para conseguir lo deseado.

La recreación de una nueva unidad educativa interdependiente con su entorno y centrada en los aprendizajes de los alumnos, exige la elaboración de una reflexión y la formulación de propuestas que reconozcan el camino recorrido, valoren sus aciertos y sus fracasos, y que planteen los interrogantes que hagan posible abrir nuevos espacios que den lugar a ese presente futuro que urge para establecer los ámbitos educativos.

Después de revisar los criterios que durante los años se han venido investigado y con base en los cuales se han ido definiendo las funciones de la directora del Jardín de Niños, es necesario reflexionar sobre la propia práctica docente, y tratar de identificar la problemática real que actualmente se enfrenta para poder realizar con mejor eficacia la función, con la finalidad de apoyar las prácticas educativas que se realizan en el Jardín de Niños donde se labora, y puedan incidir positivamente en los resultados de formación y aprendizaje de los alumnos que se atienden.

Un propósito personal es lograr ser un líder pedagógico que oriente, apoye y propicie una gestión escolar caracterizada en el trabajo cooperativo de los docentes, compartiendo la responsabilidad en la toma de decisiones, y diseño de estrategias para impulsar la actualización permanente del equipo, fortaleciendo la auto estima y el crecimiento personal para mejorar la calidad de las prácticas educativas que se realizan en el plantel, con la finalidad de que repercuta en el logro de mejores resultados en la formación y aprendizaje de los alumnos.

METODOLOGÍA

La idea de sustentar el presente trabajo conforme a la *corriente crítica*, es simplemente porque se desea lograr una transformación en la gestión escolar donde se realiza la propia práctica docente, apoyándose en esta pedagogía, que hace un análisis de la escuela, añadiendo avances significativos en la teoría social y desarrollando nuevas categorías de investigación y nuevas metodologías.

La pedagogía crítica, resuena con la sensibilidad del símbolo hebreo ***tikkun, que significa curar, reparar y transformar al mundo***. Y brinda una esperanza para todos los involucrados en la educación, porque está definitivamente comprometida con el lado de los oprimidos.

Es un propósito contribuir para que en el grupo de trabajo se de una reflexión sobre la práctica educativa que se realiza, para conseguir un desempeño más activo y comprometido con las necesidades de la comunidad educativa.

La pedagogía crítica, es tan revolucionaria como los primeros propósitos de la Independencia; dado que la historia está fundamentalmente dispuesta al cambio y a la libertad para alcanzar un mundo diferente.

Una de las principales aportaciones de esta pedagogía, ha sido revelar y desafiar el papel que las escuelas desempeñan en la vida política y cultural de los sujetos.

En la última década, los teóricos de la educación crítica, han comenzado a ver a la escuela como una empresa resueltamente política y cultural; por lo que la consideran no sólo como un espacio institucional, sino como centros culturales donde una gran heterogeneidad de formas sociales e ideológicas suelen enfrentarse en una gran lucha por la dominación.

Estos académicos rechazan que las escuelas continúen descalificando los valores y las habilidades de los estudiantes más desposeídos de la sociedad, las minorías, los pobres y las mujeres. Y sostienen que los maestros deben comprender el papel que asume la escuela al unir el conocimiento con el poder, para aprovechar ese papel para el desarrollo de ciudadanos críticos y activos.

Es importante que las educadoras, en el caso de la educación preescolar, se puedan reconocer como seres capaces y valiosos, para participar en la toma de decisiones que ayude a mejorar la calidad de los servicios educativos que se brinda a los niños preescolares. Es reconocer que la labor docente se puede desempeñar con profesionalismo, que la preparación y actualización permanente es una oportunidad para todos y cada uno de ellos.

Es difícil vencer el modelo autoritario en que han sido educados y formados los docentes, el cual se ve reflejado en su práctica educativa. Sometiendo a los alumnos y alumnas a las mismas desigualdades de las que fueron objeto durante su educación.

Los educadores críticos sostienen que los sujetos son responsables no sólo por cómo actúan individualmente en la sociedad, sino también del sistema en el que participan.

Consideran que las escuelas resultan ser instituciones extrañas y perturbadoras que no sólo enseñan cosas, sino que también producen sujetos humanos irreflexivos que, en su vida cotidiana practican la ideología de la cultura dominante.

Los maestros de la tradición crítica, sostienen que la escuela debe ser siempre analizada como un proceso cultural e histórico, en el que ciertos grupos selectos ocupan relaciones asimétricas de poder, con base en agrupamientos específicos de raza, clase y género, dando como resultado la transmisión y reproducción de la cultura del status quo dominante.

“Hay muchas vertientes diferentes en la pedagogía crítica: la libertaria, la radical y la liberacionista, todas ellas con puntos de divergencia y de coincidencia. Paulo Freire y Henry Giroux, hacen una distinción importante entre escolarización y educación.

La primera es principalmente un modo de control social; la segunda tiene el potencial de transformar la sociedad, entendiendo al estudiante como sujeto activo comprometido con su desarrollo y con el de la sociedad.”¹⁶

La pedagogía crítica se compromete con las formas de aprendizaje y acción emprendidas en solidaridad con los grupos subordinados y marginados, además de cuestionar los presupuestos de la educación, están dedicados a los imperativos emancipatorios de dar poder al sujeto y a la transformación social.

Estos teóricos pretenden proporcionar a los teóricos de la educación en general, un lenguaje público, que no sólo afirme las voces de los maestros y de los grupos subordinados en la población estudiantil, sino que además vincule el propósito de la escuela a una visión transformadora del futuro.

En la corriente crítica se sostiene que una teoría de la escolarización digna debe tomar partido, es decir, debe estar fundamentalmente ligada a una lucha por una vida cualitativamente mejor para todos, a través de la construcción de una sociedad que se base en relaciones de igualdad y justicia.

¹⁶ McLaren, Peter. El surgimiento de la pedagogía Crítica y Pedagogía Crítica: una revisión de los principales conceptos, en Antología Básica. Corrientes Pedagógicas Contemporáneas. Licenciatura en Educación, México, 1994, p.81

Los progenitores de la teoría educacional crítica son varios teóricos europeos. Henry Giroux, Max Horkheimer, Theodor W. Adorno, Walter Benjamin, Herbert Marcuse, etc., también se nutre de una tradición estadounidense que va desde la corriente principal del movimiento progresista de John Dewey, William Kilpatrick, hasta los reconstruccionistas sociales de los años veinte, como George Counts y la obra de Huebner, Theodor Brameld y James McDonald.

La preocupación por la dimensión moral de la educación ha llevado a los académicos de esta corriente crítica a la reconstrucción social de lo que significa ser escolarizado, destacando que cualquier práctica pedagógica exige un compromiso con la transformación social en solidaridad con los grupos marginados y subordinados.

Refieren que los maestros aún en la actualidad continúan operando la hegemonía en sus clases, dado que no enseñan a los estudiantes a cuestionar los valores prevalecientes, las actitudes y las prácticas sociales de la sociedad dominante.

La hegemonía se refiere al mantenimiento de la dominación no sólo por la vía de la fuerza, sino principalmente por prácticas sociales consensuales, producidas en espacios específicos como la iglesia, la escuela, el estado, etc. Es una lucha en la que el poderoso gana el consentimiento de los oprimidos, ignorando que participan en su propia opresión.

En las escuelas hay una relativa autonomía que permite emerger hacia ciertas formas de resistencia intentando romper la hegemonía. Algunos maestros discuten sobre los propósitos de los programas, sobre los libros que han de utilizar, sobre las prácticas disciplinarias que han de aplicar, sobre los efectos del currículum oculto, etc. Así se presenta un desafío para los maestros: *reconocer e intentar transformar esos rasgos antidemocráticos y opresivos del control hegemónico que frecuentemente se encuentran estructuras en las aulas.*

En el propio proyecto de innovación que se presenta, se pretende favorecer el análisis y reflexión de los docentes sobre la propia práctica educativa, identificando y transformando los elementos necesarios que permitan ofrecer una educación a todos los niños y niñas preescolares, independientemente de sus diferencias y posibilidades individuales.

Personalmente se considera que los maestros con su práctica docente, cuentan con una oportunidad única: la de crear una nueva forma de educar, ofreciendo a los alumnos y alumnas una perspectiva diferente de sí mismo y del mundo, la oportunidad de hacerles saber y sentir que su mente, su dignidad y sus sentimientos son respetados.

Otro aspecto que se analiza a continuación es el concepto de la investigación – acción como forma de desarrollo profesional del docente. Lo importante es reconocer la posibilidad de desarrollar un proceso de investigación y transformación desde este planteamiento.

El objetivo principal de la investigación – acción consiste en mejorar la práctica en vez de generar únicamente conocimientos, es por este motivo que en el presente trabajo se retomó y analizó esta metodología, ya que como propósito personal se desea transformar la propia práctica docente.

Cuando se pretende mejorar la práctica, hay que considerar conjuntamente los procesos y los productos. La consideración de uno de estos dos aspectos por separado no es suficiente. La enseñanza actúa como mediador en el acceso de los alumnos al currículum y la calidad de ese proceso mediador no es insignificante para la calidad del aprendizaje.

La investigación – acción perfecciona la práctica mediante el desarrollo de las capacidades de discriminación y juicio del profesional en situaciones concretas,

complejas y humanas. Unifica la investigación, el perfeccionamiento de la práctica y el desarrollo de las personas en su ejercicio profesional.

La investigación – acción consiste en el desarrollo de la comprensión práctica, reconociendo la *realidad* a la que se enfrentan los prácticos con su carácter concreto y su engañosa complejidad. Evitando caer en la generalización mediante abstracciones teóricas, pero utiliza y genera teoría para sustentar de forma práctica aspectos significativos de los casos.

Por lo tanto, la investigación – acción constituye una solución a la cuestión de la relación entre teoría y práctica, esta metodología surgió como una forma de desarrollo curricular en las escuelas innovadoras durante los años sesenta.

Los universitarios, como Sten House y John Elliott comenzaron a discernir y organizar su lógica subyacente con la intención de alimentar, proteger y mantener la cultura profesional que surge frente a las poderosas fuerzas conservadoras y tecnocráticas, que actúan en el sistema educativo y en la sociedad en general.

Para los teóricos universitarios de la educación esta es una tarea importante, pero depende de los intentos reflexivos de los profesores, el poder transformar sus prácticas curriculares y pedagógicas en la escuela.

Con la investigación – acción se unifican procesos que se han considerado a menudo independientes; por ejemplo la enseñanza, la investigación educativa, el desarrollo curricular, la evaluación y el desarrollo profesional.

En primer lugar la enseñanza se concibe como una forma de investigación encaminada a comprender cómo traducir los valores educativos a formas concretas de la práctica y los juicios diagnósticos sobre los problemas prácticos y las hipótesis de acción respecto a las estrategias para resolverlos, se comprueban y evalúan de forma reflexiva.

Por lo que la evaluación constituye una parte integrante de la investigación – acción.

Otro aspecto que se retoma por estos autores es que el desarrollo de los programas curriculares se produce a través de la práctica reflexiva de la enseñanza. Desde esta perspectiva el perfeccionamiento de la enseñanza y el desarrollo del profesor constituyen dimensiones del currículum. Por lo tanto no puede haber desarrollo del currículum, sino hay desarrollo del profesor.

“Esta concepción unificada tiene consecuencias de poder en la medida que rechaza una división de trabajo rígida, en donde las tareas y roles especializados se distribuyen en actividades organizadas desde un punto de vista jerárquico”¹⁷.

Para la realización del presente trabajo, siguiendo los principios de la investigación – acción, se realizaron las siguientes acciones:

- Aplicación de cuestionarios al personal docente.
- Reunión con padres y madres de familia.
- Diagnóstico de la comunidad educativa.
- Círculo de estudio con el personal docente para analizar y reflexionar sobre la propia práctica educativa.
- Visitas al aula.
- Seguimiento y evaluación de los procesos educativos que se generan.

¹⁷ Elliott Johm, en Antología Básica Investigación de la Práctica Docente Propia. Licenciatura en Educación Plan 1994, México, 1994, p. 39

TIPO DE PROYECTO

Este Proyecto considera la posibilidad de transformar la propia práctica docente con respecto a la forma de aplicar una gestión escolar, que propicie la formación e integración de un equipo colegiado que sea capaz de trabajar en forma reflexiva, con respeto y colaboración, compartiendo las responsabilidades y toma de decisiones, para mejorar los resultados de formación y aprendizaje de los niños y niñas preescolares, fortaleciendo las relaciones humanas entre la comunidad educativa.

En este caso se parte de las investigaciones actuales que se han realizado sobre el Personal Directivo y la Gestión Escolar y del Curso Taller de Habilidades Directivas.

Por tal motivo se decide elegir un Proyecto de Gestión Escolar, el cual se caracteriza por ser un proyecto que se adecua a los problemas de la gestión en la escuela, siendo una propuesta de intervención teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad de la educación, a través del conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar, encaminadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un ambiente de aprendizajes que posibilite el logro de los propósitos educativos de la Educación Preescolar.

Es importante señalar que la gestión escolar debe ser un medio que impacte en la calidad del servicio educativo que presta la escuela, para lo cual se debe plantear la apertura de la escuela hacia la participación social, considerando a todos los miembros que forman la comunidad educativa y que son agentes importantes que influyen en la formación y aprendizaje de los alumnos y alumnas, como son los padres de familia, personal docente y de apoyo y servicio.

Otros aspectos importantes a considerar en este tipo de proyecto es el acercamiento a la toma de decisiones del equipo de trabajo, para dar solución a los problemas que se enfrentan cotidianamente en cuanto a la formación y aprendizaje de los estudiantes, detectados a través de un diagnóstico objetivo con base a una evaluación permanente de los procesos y rendimientos de la escuela.

La alternativa más viable para mejorar y transformar el orden institucional que se vive en cada una de las escuelas, radica en la construcción del Proyecto Escolar, el cual está en permanente redefinición a partir de la evaluación crítica y colectiva de las prácticas institucionales que se realizan por los sujetos que las generan, con la intención de ajustar permanentemente éstas para el logro de la Institución. Por todo lo anterior y como posible solución viable a la problemática detectada se propone el Proyecto de Innovación: *La Función directiva en el Jardín de Niños, como apoyo a la práctica docente; una estrategia alternativa.*

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Para el logro de las finalidades del presente proyecto se han determinado las siguientes categorías de análisis, las cuales en el momento de emitir una evaluación objetiva y crítica de los resultados obtenidos, serán comentadas y analizadas.

- a) Responsabilidad directiva y su impacto en la práctica docente.
- b) El ejercicio de la autoridad y el poder en la toma de decisiones en el plantel.
- c) La participación, solidaridad y compromiso del equipo docente.
- d) Ambiente Institucional: relaciones interpersonales y formas de comunicación.
- e) Análisis de la práctica educativa que se realiza en el plantel.

APLICACIÓN DEL PROYECTO

PLAN DE TRABAJO.

Proyecto de Innovación: La función directiva como apoyo a la práctica docente, una estrategia alternativa.

SESIÓN. 1

FECHA: 12-09-03

Propósito: Sensibilizar al personal docente para reflexionar de manera conjunta sobre la labor educativa que se realiza.

Participantes: Personal Docente del Jardín de Niños *República Árabe Unida*

Responsable: Coordinadora del Proyecto..

ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN.
1. Bienvenida con la frase: <i>Ninguno es más inteligente que todos nosotros juntos</i>	Cartel con la frase.	
2. Presentación de la orden del día y se analizará el propósito de la sesión.	Cartel con el propósito de la sesión.	Consenso del grupo.
3. Dinámica de integración: Yo amo a la gente por ... Se explicará la dinámica del juego para que el personal se intercambie de lugares de acuerdo a las características que se vayan nombrando.	Sillas colocadas en círculo.	Opiniones del grupo
4. Lectura: <i>La escuela que aprende</i> de Gloria Arango Mejía. Se realizará de manera grupal y comentada, se solicitará la participación de todos y se nombrará un moderador.	Copias fotostáticas de la lectura para todos los participantes.	Participativa grupal
5.- Reflexiones sobre la lectura, se pedirá al personal que en forma de lluvia de ideas se socialicen y se registren en una hoja de rotafolio	Hojas de rotafolio, plumones.	Conclusiones: Se establecen compromisos y se diseñan estrategias y acciones.

PLAN DE TRABAJO

Proyecto de Innovación: La función directiva como apoyo a la práctica docente; una estrategia alternativa.

SESIÓN.2

FECHA: 26-09--03

Propósito: Conocer las expectativas de los Padres de Familia sobre la formación educativa de sus hijos y el conocimiento que tienen sobre la función de Jardín de Niños.

Participantes: Padres de Familia del Jardín de Niños *República Árabe Unida*.

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN.
1, Bienvenida a cargo de la Directora.	.	
2. Presentación de la Visión del Jardín de Niños y los propósitos educativos. (Lectura)	Cartelón con la Misión escrita. Hojas de rotafolio y plumones. (el registro lo realizará la docente de apoyo.)	Comentarios de los padres sobre lo que entienden que implica la Visión del Plantel. (Técnica de lluvia de ideas;)
3. Cuestionario sobre los siguientes aspectos: > atención docente- alumno. > “ “ “ -padres. > “ “ directora-alumnos > “ “ “ “ padres > Organización escolar. > Aprendizaje en el Jardín de Niños. > Actividades extraescolares.	Cuestionarios impresos para cada padre y lápices.	Valoración posterior de las opiniones de los padres de familia.
4. Establecimiento de compromisos por parte de los padres y la escuela para el logro de la Visión y propósitos educativos..	Hojas de rotafolio y plumones.	Participativa grupal.

PLAN DE TRABAJO

Proyecto de Innovación: “La función directiva como apoyo a la práctica docente; una estrategia alternativa.

SESIÓN: 3

FECHA: 10-10-03

Propósito: Que el personal docente, directivo y de apoyo identifique las funciones y responsabilidades que les corresponden y la relación que existe entre ellas.

Participantes: Personal docente, de Apoyo y directivo del Jardín de Niños *República Árabe Unida*.

Responsable: Coordinadora del Proyecto..

ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN.
1 Bienvenida por la directora.	.	
2. Análisis del Organigrama del Jardín de Niños.	Organigrama de las funciones del Personal del Jardín de Niños. Hojas de rotafolio, plumones, Manual de funciones, la Misión y Orientaciones pedagógicas.	Reflexión colectiva de las responsabilidades, objetivos y tareas de cada puesto. Se retomarán las funciones del Manual del personal del Jardín de Niños y la Misión
2. Presentación de los fines de la Dirección y la supervisión por la Directora.	Rotafolio de las funciones directivas.	Opiniones del grupo.
3. Ejercicio: en una hoja de rotafolio, se registrará el nombre de todo el personal y se registrará las veces que se le ha dado realimentación para apoyo a su trabajo.	Hojas de rotafolio y plumones.	Análisis de las aportaciones
4. Establecimiento de compromisos para que exista una comunicación que propicie la realimentación, evaluación y mejora continua.	Cuadernos de Actas y acuerdos del Personal docente.	Participativa grupal.

PLAN DE TRABAJO

Proyecto de Innovación: “La función directiva como apoyo a la práctica docente; una estrategia alternativa.

SESIÓN: 4

FECHA: 24-10-03

Propósito: Sensibilizar al personal docente sobre la importancia del trabajo compartido para el logro de los propósitos institucionales.

Participantes: Personal docente, directivo y de apoyo del Jardín de Niños *República Árabe Unida*.

Responsable: Coordinadora del Proyecto..

ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN.
1. Bienvenida por la directora	Aula de usos múltiples, sillas.	
2, Video: La máquina	Televisor, videograbadora. Hojas de rotafolio y plumones para registrar los comentarios	3.Comentarios sobre el video
3.- Dinámica <i>la camiseta</i> en una hoja de rotafolio cada docente elaborará un barco y se irán haciendo cortes hasta formar una camiseta con el nombre de cada uno de los integrantes del equipo.	Hojas de rotafolio y plumones.	Comentarios de los participantes.
4. Acuerdos y distribución de responsabilidades a cumplir para el trabajo compartido.	Cuaderno de actas y acuerdos del personal.	Participativa grupal
5. Despedida.		

PLAN DE TRABAJO

Proyecto de Innovación: “La función directiva como apoyo a la práctica docente; una estrategia alternativa.

SESIÓN: 5

FECHA: 31-10-03

Propósito: Que el equipo de trabajo pueda establecer las metas a alcanzar en el ciclo escolar a corto y mediano plazo

Participantes: Personal docente y directivo del Jardín de Niños *República Árabe Unida*.

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN.
1. Bienvenida por la directora		
2. Lectura comentada: <i>El concepto de meta en educación</i>	Lectura impresa para cada docente.	Comentarios de los participantes.
3. Ejercicio por equipos para determinar metas a corto y mediano plazo con base en la Misión propuesta. (Se propondrá trabajar por grados y que se integren los profesores de Educ. Física y Cantos y Juegos)	Hojas y lápices, evaluación final del ciclo anterior y misión. Hojas de Rotafolio y plumones para el registro de escuela.	Presentación del trabajo en equipo al resto del personal
4.-Conclusiones: determinar metas suficientes y metas sobresalientes a lograr en el ciclo escolar como escuela.	Cuaderno de actas y acuerdos del personal docente.	Opiniones de los participantes.

PLAN DE TRABAJO

Proyecto de Innovación: La función directiva como apoyo a la práctica docente; una estrategia alternativa.

SESIÓN: 6

FECHA: 07-11-03

Propósito: Brindar asesoría y apoyo para el cumplimiento de la labor educativa en los grupos, de acuerdo a las metas fijadas.

Participantes: Personal docente y directivo del jardín de Niños *República Árabe Unida*

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN.
1 .Diseño de una guía de apoyo en conjunto con las docentes para señalar los indicadores a observar y dar seguimiento de los avances.	Hojas, lápices.	Guía de apoyo.
2. Visitas periódicas a los grupos para apoyar el desempeño del docente en la labor educativa.	Cronogramas de visitas.	
3 .Retroalimentación, se realizarán posteriormente de la supervisión para establecer compromisos y registrar el seguimiento y avance de la mejora continua.	Resultados de la supervisión y acuerdos tomados.	Acuerdos tomados.
4 .Información al equipo de docentes de los avances y obstáculos detectados durante la supervisión mensual.	Rotafolio con las metas a lograr y resultados obtenidos en las supervisiones.	Comentarios del grupo
5. Establecimiento de compromisos y comisiones para la asesoría y mejora continua.	Cuaderno de actas y acuerdos del personal docente.	Participativa grupal.

PLAN DE TRABAJO

Proyecto de Innovación: “La función directiva como apoyo a la práctica docente; una estrategia alternativa.

SESIÓN: 7

FECHA: 14-11-03

Propósito: Que el personal Docente identifique las características y elementos del Proyecto Escolar y el Plan de Trabajo para su elaboración..

Participantes: Personal docente y directivo del Jardín de Niños *República Árabe Unida*

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN.
1, Bienvenida por la directora.	Lectura del propósito en el pizarrón.	
2 .Análisis de la Lectura: Características del Proyecto Escolar y el Plan anual de Trabajo” (se entregará previamente a la reunión a cada docente).	Lectura impresa para el personal docente.	Comentarios de los participantes
3. Trabajo en equipo por grados o como decidan integrarse, para plantear estrategias y acciones a realizar para el logro del Proyecto Escolar e integración y fortalecimiento del trabajo colaborativo	Mesas, sillas, hojas, lápices.	Socialización de los equipos al resto del grupo.
4. Registro de Comisiones del Personal Docente para la operación del Proyecto escolar	Cuaderno de actas y acuerdos del personal docente.	Participativa grupal
5. Planeación anual de trabajo	Hojas y lápices	Consenso grupal

PLAN DE TRABAJO

Proyecto de Innovación: La función directiva en el Jardín de Niños como apoyo a la práctica docente; una estrategia alternativa.

SESIÓN. 8

FECHA: 03-12-03

Propósito: Que los participantes identifiquen posibilidades de resolver y regular los conflictos interpersonales sin violencia.

Participantes: Personal Docente y de apoyo del Jardín de Niños *República Árabe Unida*

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN.
1. Bienvenida. con la frase <i>Somos hacedores de futuro, transformadores del devenir histórico...Somos Maestros.</i>	Frase en el pizarrón.	
2. Presentación de la orden del día: Se analizará el propósito de la sesión.	Cartel con el propósito de la sesión.	Consenso del grupo
3. Dinámica de integración: Se pedirá que cada participante escriba en un papel 2 fortalezas personales; se depositarán en una cesta y se revolverán: cada persona sacará un papel y tratará de anticipar a quien pertenecen esas fortalezas.	Hojas y lápices.	Participativa grupal
4. Se entregará a cada persona una hoja para que describa un hecho de violencia en el que se hayan involucrado y se socializará con el grupo.	Hojas y lápices.	Discusión grupal
5. Lectura grupal: <i>Resolución no violenta de los Conflictos</i>	Copia de la lectura para cada participante	Participativa grupal
6. Comentarios en forma de lluvia de ideas para determinar la diferencia entre conflicto y violencia.	Hojas de rotafolio, plumones	Análisis grupal.

PLAN DE TRABAJO

Proyecto de Innovación: La función directiva en el Jardín de Niños como apoyo a la práctica docente; una estrategia alternativa.

SESIÓN. 9

FECHA: 10-12-03

Propósito: Que los participantes identifiquen sus características físicas y aspectos personales, los cuales pueden variar a lo largo de su vida, y que se reconozcan como seres únicos e irrepetibles.

Participantes: Personal Docente y de apoyo del Jardín de Niños *República Árabe Unida*

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN.
1. Bienvenida. con la frase <i>Del poder brotan todas las guerras. Es él también el que genera la opresión, el abuso, la injusticia y el desprecio.</i> <i>Pablo Latapí Sarre</i>	Frase en el pizarrón.	
2. Presentación de la orden del día: Se analizará el propósito de la sesión.	Cartel con el propósito de la sesión.	Consenso del grupo
3. La Maleta de la vida, se entrega una hoja a cada participante, se le pide cierren los ojos e imaginen que harán un viaje ellos solos, no hay preocupación alguna todo está bien, se les invita a reflexionar sobre lo que desean llevar y lo que desean dejar: características físicas y cualidades personales. Después se les pide dibujen del lado derecho de la hoja lo que desean llevar y del lado izq. escriban lo que desean dejar de sí mismos para este viaje.	Hojas y lápices de colores.	Participativa grupal
4. Se invitará a que compartan sus reflexiones y expresen para que les fue útil este ejercicio.		Discusión grupal

PLAN DE TRABAJO

Proyecto de Innovación: La función directiva en el Jardín de Niños como apoyo a la práctica docente; una estrategia alternativa.

SESIÓN. 10

FECHA: 16-01-04

Propósito: Que los participantes reflexionen sobre la importancia de permitirse experimentar distintas emociones como: alegría, tristeza, enojo, amor o miedo y que identifiquen formas constructivas de expresarlas.

Participantes: Personal Docente y de apoyo del Jardín de Niños *República Árabe Unida*

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN.
1. Bienvenida. con la frase <i>La mediación no propone dificiles caminos, propone un recorrido de compromiso simple pero de cumplimiento difícil.</i> <i>Eduardo Corbo Zabatel.</i>	Frase en el pizarrón.	
2. Presentación de la orden del día: Se analizará el propósito de la sesión.	Cartel con el propósito de la sesión.	Consenso del grupo
3 .Dibujando mis emociones. Se repartirá una hoja blanca dividida en 6 partes y al escuchar la música se les pedirá que evoquen una situación de tristeza, alegría, amor, enojo, miedo. (de acuerdo a la música)	Hojas, grabadora, CD. con diferentes géneros de música clásica y plumones de colores,	Participativa grupal
4. Se les indicará que elijan 2 emociones que deseen quitar de su vida y coloquen una hoja en blanco y dibujen lo que les gustaría hacer en esos espacios en blanco. Se invitará a que compartan sus reflexiones y expresen como se sintieron con la actividad.		Discusión grupal

PLAN DE TRABAJO

Proyecto de Innovación: La función directiva en el Jardín de Niños como apoyo a la práctica docente; una estrategia alternativa.

SESIÓN.11

FECHA: 31-01-04

Propósito: Que el personal docente y directivo evalúe los avances de las acciones realizadas.

Participantes: Personal Docente del Jardín de Niños *República Árabe Unida*

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN.
1. Bienvenida por la directora..		
2. Presentación de la orden del día: Se analizará el propósito de la sesión.	Cartel con el propósito de la sesión.	Consenso del grupo
3. Lectura de las estrategias planeadas y registro de resultados obtenidos.	Proyecto escolar del Jardín de Niños.	Participativa grupal
4. Análisis de los resultados obtenidos en las acciones planeadas de acuerdo a los indicadores seleccionados.	Hojas de rotafolio	Análisis grupal.
5. Toma de acuerdos y distribución de nuevas comisiones y acciones para el logro de los propósitos	Hojas, lápices.	Participativa grupal
6. Despedida		.

PLAN DE TRABAJO.

Proyecto de Innovación: La función directiva como apoyo a la práctica docente, una estrategia alternativa.

SESIÓN 12

FECHA: 13-02-04

Propósito: Que los padres de familia identifiquen avances en la organización y funcionamiento de la escuela que impactan en los aprendizajes de sus hijos.

Participantes: Padres de familia del Jardín de Niños *República Árabe Unida*

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN.
1. Bienvenida por la directora.		
2. Lectura y análisis de las estrategias y acciones planeadas en el proyecto escolar y observación de un video con actividades realizadas.	Video, televisión, proyecto escolar, hojas y lápices.	Consenso del grupo
3. Identificación de los logros en los aprendizajes de sus hijos.	Hojas de rotafolio. Y plumones.	Participativa grupal
4. Toma de acuerdos y compromisos.	Hojas, lápices	Participativa grupal
5. Despedida.		

PLAN DE TRABAJO

Proyecto de Innovación: La función directiva en el Jardín de Niños como apoyo a la práctica docente; una estrategia alternativa.

SESIÓN 13

FECHA:28-05-04

Propósito: Que el personal docente y directivo evalúe los logros y dificultades del Proyecto de Innovación aplicado.

Participantes: Personal Docente y de Apoyo del Jardín de Niños *República Árabe Unida*

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN.
1. Bienvenida por la directora..		
2. Presentación de la orden del día: Se analizará el propósito de la sesión.	Cartel con el propósito de la sesión	Consenso del grupo
3. Lectura de las estrategias planeadas y registro de resultados obtenidos.	Proyecto escolar del Jardín de Niños.	Participativa grupal
4. Análisis de los resultados obtenidos en las acciones planeadas de acuerdo a los indicadores seleccionados.	Hojas de rotafolio	Análisis grupal.
5. Toma de acuerdos y distribución de comisiones y acciones para el mes de Junio para el logro de los propósitos del PE	Hojas, lápices.	Participativa grupal
6. Despedida		.

APLICACIÓN DEL PROYECTO

SESION 1

FECHA: 12-09-03

Propósito: Sensibilizar al personal docente para reflexionar de manera conjunta sobre la labor educativa que se realiza.

Participantes: 4 docentes frente a grupo, 1 maestro de Educación física, 1 maestra de cantos y juegos y la trabajadora manual.

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

DESARROLLO

Desde la llegada los participantes mostraron disposición para realizar la sesión a excepción de una maestra, que se mostró indiferente.

Después de darles la bienvenida, se agradeció la aceptación de participar en la aplicación del Proyecto de Innovación propuesto por la titular de la Dirección.

La frase: *Ninguno es más inteligente que todos nosotros juntos*; causó inquietud, y hubo manifestaciones de alegría y broma, al principio los participantes mostraron cierta resistencia para cambiar de lugares durante la dinámica, pero finalmente se integraron todos y resultó atractivo.

Durante la lectura *La escuela que aprende*, de Gloria Arango, el personal manifestó algunas inquietudes estableciendo comparaciones significativas sobre el estado actual de la propia escuela en comparación con la lectura.

También se identificaron algunas características positivas que posee el equipo para desarrollar su práctica docente.

Los aspectos significativos que se recuperaron durante la socialización fueron los siguientes:

Es necesario que los docentes enfrenten el reto de romper con la rutina; tratar de colaborar con los demás y evitar el trabajo individualista; es menester analizar en equipo las competencias y contenidos que se dificultan que desarrollen los niños,

porque seguramente al no tener claridad los docentes sobre éstos, no se propicia el desarrollo de los mismos en los niños y niñas.

En la escuela no sólo los niños conocen y aprenden, sino todos los adultos que de alguna manera participan en el proceso educativo, independientemente de la función que realicen.

También se retomó la importancia de la participación de la comunidad educativa, para el logro de los propósitos educativos, requiriéndose una visión y un proyecto de futuro muy claro que valga la pena luchar por él.

Un estilo de liderazgo que sea aceptado por todos y que esté comprometido con sus colaboradores.

Deseos de todo el personal por mejorar y crecer como institución, saber y tener conocimientos específicos que permitan ejecutar lo que se necesite para mejorar.

Y por último señalan Poder, para reflexionar de manera conjunta y objetiva, con tiempo para el análisis y el intercambio de opiniones.

Realmente se considera que en la primer sesión se logró el objetivo, siendo necesario continuar motivando a la maestra que se mostró un poco indiferente en algunos momentos.

APLICACIÓN DEL PROYECTO

SESION 2

FECHA:26-09-03

Propósito: Conocer las expectativas de los Padres de Familia sobre la formación educativa de sus hijos y el conocimiento que se tiene sobre la función del Jardín de Niños.

Participantes: 4 docentes frente a grupo, 1 maestro de Educación física, 1 maestra de cantos y juegos y la trabajadora manual.

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

DESARROLLO

Asistieron en total 55 padres y madres de familia; 45 madres y 10 padres, quienes se mostraron interesados, ya que la mayoría de ellos es la primera vez que su hijo o hija asiste al Jardín de Niños.

Durante la lectura de la Misión y Visión de la escuela se observó a los padres inquietos, y al pedir su participación para saber que les decía o significaba la misión, fueron pocos los que se animaron a participar.

Se dio una explicación concreta de lo que la escuela pretende lograr con sus hijos e hijas y se explicó cómo se pueden alcanzar los propósitos, haciendo énfasis en la importancia de su colaboración y apoyo.

Se les informó sobre el objetivo de la sesión y el interés de la titular de la dirección y del equipo de trabajo por conocer sus inquietudes y necesidades, para poder ofrecer un servicio educativo acorde a sus necesidades, a través de la aplicación del Proyecto de Innovación: *La función directiva como apoyo a la práctica docente; una estrategia alternativa.*

Se solicitó llenaran los cuestionarios en forma individual, habiendo 6 personas que se acercaron a la directora y a otros padres porque no saber leer, por lo que se procedió a leer colectivamente el cuestionario, haciendo hincapié en la importancia de su honestidad al contestar y dejando claro que podría ser anónimamente si lo preferían así.

Realmente la mayoría de los padres y madres se mostraron dispuestos y permanecieron hasta que finalizó la reunión, mostrándose complacidos de que se les tomara en cuenta y el propósito se cubrió y permitió el acercamiento entre padres y directora.

APLICACIÓN DEL PROYECTO

SESION 3

FECHA: 10-10-03

Propósito: Que el personal docente, directivo y de apoyo identifique las funciones y responsabilidades que le corresponden y la relación que existe entre ellas.

Participantes: 4 docentes frente a grupo, 1 profesor de Educación física, 1 maestra de cantos y juegos y la trabajadora manual.

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

DESARROLLO

Esta sesión fue muy interesante, dado que dos de las educadoras desconocían el manual de funciones del personal y el organigrama del Jardín de Niños, aspecto que la Directora había pasado por alto en el momento que se incorporaron las maestras al Plantel, siendo el 3er. año de trabajo de una de ellas y el 2º. de la otra maestra.

Durante la lectura se fueron aclarando las dudas que surgieron y hubo buena participación de todos los asistentes.

Se dificultó un poco establecer la relación de las funciones de cada uno de los miembros del equipo con la Misión del Jardín y externaron que nunca habían realizado este análisis, detectando la importancia que tiene el trabajo de cada uno de ellos en los resultados de la escuela.

Al presentar las funciones de la Directora y analizarlas, se hizo énfasis durante los comentarios, que las funciones que se describen en el manual son de control y no de apoyo, y que consideraban que era imposible poder cubrir todas, que sentían que lo administrativo siempre le resta calidad al aspecto pedagógico.

Al realizar el ejercicio de registrar las ocasiones en que se les había brindado asesoría por parte de la Directora, ésta se pudo percatar del desequilibrio que

había en relación a las visitas al aula. Las dos educadoras de reciente ingreso al Plantel habían contado con varias asesorías desde el ciclo anterior, las dos docentes con mayor antigüedad sólo registraron tres o cuatro visitas en el ciclo anterior, sin embargo los profesores de cantos y juegos y educación física, registraron visitas periódicas durante el ciclo escolar anterior y el presente. La trabajadora manual, expresó que a ella si se le supervisaba periódicamente las actividades que realizaba.

Se acordó con el equipo de trabajo realizar una guía de indicadores, para propiciar que las visitas a las aulas que realiza la directora, sean de apoyo para el desempeño de su labor y que de manera personal cada profesor solicitaría el apoyo a la dirección cuando lo requirieran, estableciendo la titular de la dirección como compromiso dejar un espacio semanalmente para asistir a las aulas, para poder apoyar en lo técnico pedagógico al personal.

Se considera que el propósito de la sesión fue alcanzado y brindó un espacio de reflexión a todos, sobre todo a la Directora, para detectar las necesidades de sus colaboradores.

APLICACIÓN DEL PROYECTO

SESION 4

FECHA: 24-10-03

Propósito: Sensibilizar al personal docente sobre la importancia del trabajo compartido para el logro de los propósitos institucionales.

Participantes: 4 docentes frente a grupo, 1 maestro de Educación física, 1 maestra de cantos y juegos y la trabajadora manual.

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

DESARROLLO

En esta ocasión la trabajadora manual no asistió por tener licencia médica, el resto del personal acudió puntualmente.

Antes de iniciar con el video, el Profre. Edmundo Mota Aguilar, profesor de Educación Física, propuso que se realizara un ejercicio de relajación con música y los ojos cubiertos con un antifaz, el equipo lo aceptó y se llevó a cabo. Durante este ejercicio se observó la dificultad de algunas educadoras para poder relajarse, sin embargo la mayoría lo logró y esto permitió que la sesión se desarrollara con mayor disposición y colaboración.

Durante el video nadie opinó, únicamente observaron y al solicitar sus comentarios, hubo aportaciones importantes al recordar ciertas situaciones que se han enfrentado en la escuela, y como a través de la cooperación de todos se han logrado vencer los obstáculos.

También hubo una profesora que demandó mayor participación y cumplimiento a una compañera, al principio de manera un tanto autoritaria, por lo que intervinieron los demás tratando de conciliar las opiniones. Esta discusión llevó al equipo a la reflexión del por qué en ocasiones no se cumplen los acuerdos; mencionándose que en ocasiones no queda claro la tarea y responsabilidad de cada uno, porque

se sobre entiende que todos han comprendido y en ocasiones se dispersa la atención y no se precisa exactamente lo que se tiene que hacer.

La docente a quien se le demandó mayor participación, expresó que en ocasiones se siente excluida, que no se le pide su opinión y eso le molesta mucho, por lo que decide no participar y otras ocasiones es de forma inconsciente.

Al desarrollar la dinámica de la camiseta, ya se encontraba el equipo más tranquilo y la coordinadora del proyecto los invitó a formar un círculo tomados de las manos, recordándoles que todos y cada uno de los presentes son importantes para que la institución opere adecuadamente, no hay aportación pequeña y todos podemos aprender de todos y apoyarnos.

Se estableció como compromiso que todo el personal firmará el cuaderno de acuerdos y si alguno falta, será su responsabilidad leer o preguntar a los demás, acordando que se nombrará un responsable en cada una de las actividades colectivas que se organicen en el plantel, y cuando alguno no esté de acuerdo lo expresará presentando una propuesta al equipo

La participación de los integrantes del equipo permitió que el propósito de la sesión se lograra.

APLICACIÓN DEL PROYECTO

SESION 5

FECHA: 31-10-03

Propósito: Que el equipo de trabajo pueda establecer las metas a alcanzar en el ciclo escolar a corto y mediano plazo.

Participantes: 4 docentes frente a grupo, 1 maestro de Educación física, 1 profesora de cantos y juegos.

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

DESARROLLO

En esta sesión durante la lectura comentada los docentes estuvieron aportando ideas sobre el proyecto escolar, se pudo observar que se dificulta concretar las ideas generales, ya que los profesores manejan diferentes niveles de conocimiento. Los participantes decidieron trabajar en tres equipos para hacer un análisis y revisión de los aspectos registrados en el Proyecto Escolar.

Realmente se logró establecer una relación congruente en lo que se desea lograr como escuela y las estrategias planeadas.

Es importante señalar que la visión de los profesores de Educación Física y Cantos y Juegos enriquecieron las ideas del equipo y la planeación de acciones fue más globalizada.

La lectura brindó elementos a los docentes para precisar y ajustar las metas y estrategias, ya que esta parte del proyecto se encontraba obstaculizada por la falta de claridad que existía.

El equipo empieza a vislumbrar alcances más concretos a corto plazo, pero también empiezan a establecer un rango superior en las metas a alcanzar en un futuro cercano.

Se hace evidente que aún existe cierta limitación para entender los conceptos de algunas competencias, por lo que no queda claro cómo poder propiciar el desarrollo de éstas en los niños y niñas.

Se considera que el objetivo no se alcanzó al 100%, pero si permitió tener mayor claridad a los docentes, con lo cual se podrá concretar el establecimiento de las metas a lograr.

APLICACIÓN DEL PROYECTO

SESION 6

FECHA: 07-11-03

Propósito: Brindar asesoría y apoyo para el cumplimiento de la labor educativa en los grupos, de acuerdo a las metas fijadas.

Participantes: 4 docentes frente a grupo, 1 maestro de Educación física, 1 maestra de cantos y juegos.

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

DESARROLLO

Previamente a esta sesión la titular de la dirección trabajó en Consejo Técnico con las directoras de la Zona 27 y 28 una propuesta de indicadores para apoyar la práctica docente en las aulas.

Fue una experiencia que retroalimentó a todas las directoras y permitió elaborar una propuesta para presentarla al personal.

El equipo de trabajo analizó la guía y se le solicitó que se realizara una autoevaluación de los aspectos propuestos, con la finalidad de detectar las necesidades de cada docente.

Las educadoras aportaron algunas sugerencias sobre aspectos que consideran importantes en el desempeño de su práctica y que no se habían considerado. Así mismo solicitaron se modificaran los parámetros de SI – NO por algunas veces, frecuentemente, siempre, nunca.

Posteriormente se realizó una visita a cada grupo con la guía, lo que permitió constatar que se había tomado conciencia de algunas limitaciones de la propia práctica, ya que se observaron algunos cambios en la organización del ambiente de aprendizaje.

Esto es el inicio de un trabajo de seguimiento y apoyo que se espera fortalezca la práctica educativa del equipo.

En las sesiones de retroalimentación con los docentes, se observó mayor disposición para aceptar las sugerencias y hubo menos justificaciones.

Aún es importante continuar motivando al personal docente, para que participe más activamente, brindando acompañamiento a los alumnos y alumnas en las clases de Educación Física.

La titular de la dirección en el periodo comprendido de la 2ª quincena de noviembre a la 2ª de diciembre, no pudo realizar más de una visita a las aulas a cada grupo, por tener que atender y realizar otras actividades de tipo administrativo y atención a padres de familia.

APLICACIÓN DEL PROYECTO

SESION 7

FECHA: 14-11-03

Propósito: Que el personal docente identifique las características y elementos del Proyecto Escolar y el Plan de Trabajo para su elaboración..

Participantes: 4 docentes frente a grupo, 1 profesor de Educación física, 1 profesora de ritmos, cantos y juegos.

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

DESARROLLO

Esta sesión se programó para fortalecer el trabajo del equipo, ya que aún se continúa sin completar algunos aspectos de la elaboración del Proyecto Escolar. A pesar de las reuniones de Consejo Técnico, el equipo no ha podido concretar todos los aspectos del Proyecto y se observa cierta resistencia y apatía para su realización.

Durante la lectura se invitó a todos a participar y se nombró un moderador y una secretaria para ir rescatando las ideas y aportaciones. Una maestra sugirió que se fuera trabajando directamente sobre el formato del Proyecto en la computadora y realmente se logró avanzar.

Se concretaron las acciones reconsiderando los tiempos y la realidad de la comunidad, se integraron las acciones de los Programas colaterales obligatorios que se manejan en el JDN y se modificaron algunas acciones para englobarlas.

Se acordó que la próxima junta técnica cada uno traería propuestas de acciones para evaluar los aprendizajes adquiridos con los programas colaterales, con base al logro de las competencias, evitando realizar actividades aisladas.

APLICACIÓN DEL PROYECTO

SESION 8

FECHA: 03-12-03

Propósito: Que los participantes identifiquen posibilidades de resolver y regular los conflictos interpersonales sin violencia.

Participantes: Personal docente y de apoyo del jardín de Niños República Árabe Unida.

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

DESARROLLO

A la llegada del grupo, se les recibió en el salón de Cantos y Juegos y se puso música de fondo, al leer el cartel del propósito, algunos maestros expresaron ¿por qué hablar de violencia? , si somos un equipo tranquilo, es cierto que a veces somos un poco cerrados pero no es para tanto.

Durante la dinámica, se observó que a dos educadoras les costó trabajo determinar cuales serían sus dos fortalezas a elegir, una vez que se reunieron en la cesta se les pidió que fueran sacando un papel y anticiparan a quien pertenecían esas fortalezas, realmente el grupo empezó a integrarse y se creó un ambiente agradable y relajado a pesar que los integrantes se habían observado cansados al llegar al salón, después de la jornada de trabajo.

La mayoría corroboró sus anticipaciones y lograron identificar acertadamente a quienes pertenecían las características escritas en las hojas.

La Coordinadora presentó el programa Eduquemos para la Paz y se leyó el propósito y los temas que lo componen, después se solicitó que escribieran un acontecimiento violento en el que se hubieran vistos involucrados. Dos profesoras tardaron en escribir, cuando finalmente terminaron todos y se socializó con el equipo, fue sorprendente la cantidad de emociones que afloraron en la mayoría y se comentó que parecía imposible que diariamente convivían y a veces se

desconocían, algunas situaciones violentas que enfrentaba cada uno. El tiempo se prolongó un poco más de lo previsto, debido a que continuaban hablando.

La coordinadora retomó la orden del día y se realizó la lectura, poco a poco el grupo volvió a la calma y al finalizar la lectura, todos participaron en la lluvia de ideas y se estableció la diferencia entre conflicto y violencia.

Esta sesión le permitió al equipo reflexionar sobre la importancia de la actitud del docente en la solución de los conflictos que se viven cotidianamente en el aula, la escuela, entre los profesores, los padres y los niños y niñas. Se estableció como compromiso el trabajar a nivel personal para tratar de resolver los conflictos en forma pacífica, sin violencia.

Una educadora recalcó los valores que se propusieron en el Proyecto Escolar y la gran responsabilidad que los maestros tienen para desarrollar personalmente habilidades que les permitan apoyar a los demás para desarrollarlas también.

Fue una sesión que sensibilizó al equipo y le permitió expresar sus emociones.

APLICACIÓN DEL PROYECTO

SESION 9

FECHA: 10-12-03

Propósito: Que los participantes identifiquen sus características físicas y aspectos personales, los cuales pueden variar a lo largo de su vida, y que se reconozcan como seres únicos irrepetibles.

Participantes: Personal docente y de apoyo del jardín de Niños República Árabe Unida.

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

DESARROLLO

La sesión se inició comentando con los participantes que todos tenemos la oportunidad de modificar lo que no nos gusta de nosotros mismos, en la medida en que nos conozcamos y aceptemos nuestras características.

El grupo participó con disposición a excepción de una educadora que se tomó más tiempo para realizar su dibujo, al principio algunos de los participantes dibujaron únicamente objetos y no cualidades con las que querían realizar su viaje.

Una vez que dibujaron lo que deseaban dejar de sí mismos, lo socializaron con el grupo. Este ejercicio permitió que los involucrados se conocieran más y al escuchar sus temores y disgustos hubo una actitud de respeto y apertura.

Algunos comentaron que no se habían percatado de algunas características de los compañeros a pesar de convivir desde hace algún tiempo.

Cuando mencionaron cómo les gustaría sustituir las características que no les agradaba de sí mismos, hubo momentos de reflexión y manifestación de sentimientos de insatisfacción por no aceptarse a sí mismos. Se mencionó que en cada uno está la posibilidad de cambiar, pero es necesario esforzarse y ser constante.

APLICACIÓN DEL PROYECTO

SESION 10

FECHA: 16-01-04

Propósito: Que los participantes reflexionen sobre la importancia de permitirse experimentar distintas emociones como alegría, tristeza, enojo, amor o miedo y que identifiquen formas constructivas de expresarlas.

Participantes: Personal docente y de apoyo del jardín de Niños República Árabe Unida.

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

DESARROLLO

El grupo se muestra más dispuesto desde el inicio de la sesión y se observa que algunos eligen lugares diferentes a los acostumbrados, lo que permitió una mejor integración con los demás compañeros.

Durante el análisis del propósito surgieron comentarios en broma sobre sus emociones, se percibió un ambiente agradable. Al leer la frase de bienvenida algunos comentaron que lo fácil a veces es lo más difícil de hacer.

Llama la atención que algunos de los participantes mientras escuchaban la música, realmente expresaban a través de su postura corporal y sus gestos, sus emociones, otros se mantenían pensativos pero no expresaban sus emociones corporalmente.

Al compartir y mostrar sus dibujos hubo manifestaciones de sorpresa por el colorido o composición en general de los trabajos.

La mayoría de los integrantes comentaron que se habían sentido muy bien de poder reconocer sus emociones y una docente señaló lo importante que es que los profesores den esta misma oportunidad a los niños para expresarse, y de ahí surgió un intercambio de experiencias personales vividas en su infancia tanto en la familia como en la escuela, que les permitió reflexionar sobre la forma en que actualmente expresan sus emociones

APLICACIÓN DEL PROYECTO

SESION 11

FECHA: 31-01-04

Propósito: Que el personal docente y directivo evalúe los avances de las acciones realizadas.

Participantes: Personal docente del Jardín de Niños República Árabe Unida.

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

DESARROLLO

Esta reunión se realiza después de la Evaluación Intermedia de la intervención docente y al revisar el Proyecto Escolar, el equipo de trabajo realiza un análisis de los resultados obtenidos y las acciones planeadas desde el inicio del ciclo escolar. Se observa mayor objetividad para evaluar los logros, lo realizado y lo que falta por hacer.

Un aspecto importante que se analizó fue el compromiso personal en los acuerdos y compromisos, así como las modificaciones que se dieron en la práctica educativa que cada uno de los docentes realiza, a través de la autoevaluación.

Reconociendo que se ha avanzado en la elaboración de los indicadores para la evaluación intermedia, pero no se determinaron indicadores para evaluar la planeación quincenal, lo que no ha permitido llevar un seguimiento sistematizado del trabajo cotidiano.

Las relaciones humanas se han mejorado y se inicia el establecimiento de una comunicación asertiva entre los integrantes del equipo de trabajo, hay mayor comunicación y apoyo entre la directora, los profesores de educación física, cantos y juegos y las docentes, con lo que se fortalecen los aprendizajes de los niños y niñas preescolares y se crea un ambiente propicio que permite a todos crecer y aprender.

Se toman acuerdos para la presentación a los padres de los resultados obtenidos en esta evaluación y se solicita a la directora a continúe la visita y apoyo en las aulas con mayor frecuencia.

APLICACIÓN DEL PROYECTO

SESION 12

FECHA: 13-02-04

Propósito: Que los padres de familia identifiquen los avances en la organización y funcionamiento de la escuela que impactan en los aprendizajes de sus hijos.

Participantes: Padres de Familia y equipo de trabajo del Jardín de Niños República Árabe Unida.

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

DESARROLLO

La organización y realización de esta sesión se modificó por acuerdo del equipo de trabajo, elaborando un periódico mural con los trabajos y resultados de cada grupo y presentando los resultados todos los docentes en una reunión a padres y alumnos, teniendo comisiones específicas para abordar los tres ámbitos del Proyecto Escolar: aula, escuela y comunidad. Participó la maestra de Enseñanza Musical, haciendo un análisis de las acciones realizadas en las actividades de Ritmos, Cantos y Juegos.

También participó el Tesorero y Presidenta de la Mesa Directiva, quienes rindieron cuentas del estado financiero e invitando a los padres a participar en un Programa que denominaron Puertas abiertas, para lograr mayor acercamiento de los padres con la escuela y los miembros de la mesa directiva, con la finalidad de conocer sus inquietudes, necesidades y opiniones sobre el funcionamiento de la escuela y los aprendizajes que adquieren sus hijos.

Además del propósito planteado en esta sesión, se logró que todo el personal docente participara en la rendición de cuentas, asumiendo su responsabilidad y difundiendo los logros y obstáculos encontrados en la práctica educativa durante el primer semestre. Fue una sesión que permitió a la comunidad escolar compartir la satisfacción del trabajo realizado.

APLICACIÓN DEL PROYECTO

SESION 13

FECHA: 28-05-04

Propósito: Que el personal docente y directivo evalúe los logros y dificultades del Proyecto de Innovación aplicado.

Participantes: Personal docente y de apoyo del Jardín de Niños *República Árabe Unida*.

Responsable: Coordinadora del Proyecto.

DESARROLLO

En esta sesión la Coordinadora del Proyecto solicitó al personal docente y de apoyo se evaluara el Proyecto de Innovación que se aplicó durante el presente ciclo escolar, para identificar los logros y dificultades encontrados.

Se realizó una revisión de las visitas realizadas a los grupos, así como el seguimiento de los eventos colectivos que organizó la escuela. Observando que en algunos grupos la visita de la directora no fue con la frecuencia deseada, pero se logró un mayor acercamiento a los grupos en general; el registro de los indicadores diseñados para el seguimiento de la práctica docente, permitió que se fijara la atención de los profesores en los aspectos que presentaban algunas deficiencias.

El haber tenido reuniones en los que pudieran participar todos los docentes, personal de apoyo y directora, para el análisis y reflexión de diferentes temas relacionados con la labor docente y educativa que se realiza, permitió una mejor integración de los miembros de la comunidad, un conocimiento más claro de las funciones y responsabilidades de cada uno, la comprensión de algunos términos y conceptos de la propuesta del currículum para llevarlos a la práctica, lo que repercutió favorablemente en el ambiente laboral y en los resultados de aprendizajes de los niños y niñas preescolares.

Las sesiones en que se trabajaron algunas temáticas del Programa Eduquemos para la Paz, ofreció a los participantes un espacio para el autoconocimiento y reflexión sobre la importancia de las actitudes en la resolución de los conflictos personales y laborales, así como para el fomento de las buenas relaciones entre los alumnos, alumnas y padres de familia, siendo importante destacar que sería conveniente la aplicación total del programa tanto con los docentes, padres de familia y niños y niñas.

Un factor que se señaló como obstáculo frecuentemente fue el tiempo que se destinaba a las sesiones del Proyecto, por el exceso de acciones que se tenían que realizar en las Juntas de Consejo, por lo que fue necesario reunirse en ocasiones fuera del tiempo laboral.

Una ventaja fue que el Proyecto de Innovación estuvo vinculado al Proyecto Escolar lo que permitió su operación y realización.

La coordinadora agradeció la apertura y disposición para realizar un trabajo en equipo, que brindó la oportunidad de reflexionar sobre la práctica docente e iniciar un camino hacia la transformación de la gestión que realiza en el Plantel educativo.

EVALUACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Es momento de reflexionar y emitir un juicio crítico de los resultados y alcances logrados con la aplicación del proyecto de innovación , cuyo propósito es transformar la propia práctica educativa para que la función directiva que se desempeña en el Jardín de Niños sea un apoyo a la práctica docente.

Para lo cual se retomarán las siguientes categorías de análisis consideradas anteriormente:

- f) Responsabilidad directiva y su impacto en la práctica docente.

La titular de la dirección a través del diagnóstico elaborado al inicio de este Proyecto, tuvo la oportunidad de detectar los aspectos del desempeño de su función que requerían ser modificados o fortalecidos, para responder a las necesidades de la comunidad educativa y lograr ser un apoyo a la práctica docente.

Se impulsó el contacto de la titular de la dirección con los docentes y alumnos, al programar visitas periódicas al aula con la intención de orientar y apoyar el logro de los aprendizajes de los niños y niñas preescolares. Se sensibilizó y motivó al personal para que hubiera mayor apertura a la participación conjunta de los padres de familia con la escuela, obteniéndose resultados positivos en la mayoría de los casos.

- g) El ejercicio de la autoridad y el poder en la toma de decisiones en el plantel.

Se analizaron y revisaron con el equipo de trabajo los conceptos de Líder y los diferentes tipos que existen, identificando las características personales de la actual directora; se establecieron las diferencias que existen entre

grupo y equipo de trabajo, llevando a la práctica modificaciones en la gestión que permitieron compartir las responsabilidades y toma de decisiones con el colegiado para impulsar la transformación de la organización y funcionamiento de la escuela.

Se ejerció un liderazgo situacional definiendo metas en conjunto y especificando funciones y comisiones. Se inició el establecimiento de indicadores para realizar un seguimiento y evaluación de los procesos que se generan como escuela para el logro de los Propósitos de la Educación Preescolar.

h) La participación, solidaridad y compromiso del equipo docente.

Se impulsó la confianza en sí mismos de los integrantes del equipo, a través de la recuperación de la importancia de la participación y experiencia laboral que posee cada uno de ellos, para fortalecer el trabajo colectivo, reflexionando en las reuniones sobre las ventajas del acompañamiento y el trabajo en equipo para alcanzar los propósitos del Proyecto Escolar.

La titular de la dirección estuvo atenta para realizar el reconocimiento de los logros de todos los miembros y los difundió entre la comunidad, atendió siempre a las sugerencias y aportaciones que se generaran en las reuniones, propiciando el intercambio de experiencias exitosas en la práctica educativa.

Se realizó una evaluación de la intervención docente, a partir de la autoevaluación de los integrantes del equipo para detectar las limitaciones y necesidades, planeando y realizando reuniones en las cuales todos los docentes aportaron y compartieron sus conocimientos.

- i) Ambiente Institucional: formas de comunicación y relaciones interpersonales.

Se fortalecieron las relaciones humanas al reconocer y aceptar las características personales de cada uno de los integrantes y rescatar los valores en la convivencia cotidiana.

Se estableció una relación y comunicación horizontal donde todos los participantes son corresponsables de las determinaciones .

Se trabajó la resolución de conflictos a través del análisis de las situaciones y el diálogo, asumiendo cada uno la responsabilidad de su hacer y actuar.

Se registraron acuerdos y compromisos para la convivencia laboral y social, respetando las diferencias individuales.

- j) Análisis de la práctica educativa que se realiza en el plantel.

A partir del análisis de los puestos y funciones del personal que labora en el Jardín de Niños y las relaciones que se establecen entre ellas para brindar el servicio educativo, se promovió la autoreflexión para identificar las características de la práctica propia para generar las modificaciones necesarias con la finalidad de mejorarla.

Se establecieron espacios para el análisis, la reflexión y el intercambio de experiencias a través de círculos de estudio planeando y organizando sesiones para tener un acercamiento a las teorías que fundamentan la propuesta de trabajo de la Educación Preescolar, investigando y comparando en las reuniones Técnicas los conceptos que representaban algunas confusiones y dificultades para su aplicación en la práctica.

Se logró que en conjunto asistieran los docentes a dos cursos extraescolares.

En el ciclo escolar 2003-2004, la directora del Jardín ha priorizado la inclusión de las educadoras recién egresadas de la ENMJN para orientar y facilitar su desempeño con el grupo de niños y niñas que atienden aplicando la teoría a la práctica, así como el manejo y relación con Padres de Familia, y su integración al equipo de trabajo. También se ha mantenido un contacto permanente con las docentes, lo que ha hecho posible compartir la responsabilidad del logro de los propósitos educativos, a través de evaluar el desarrollo y aprendizaje emocional, cognoscitivo y los procesos del pensamiento de los niños preescolares.

Algo importante de rescatar es que a través de la aplicación de este proyecto, la Directora logra el reconocimiento y la aceptación de los docentes como un integrante comprometido con los procesos educativos en la escuela, brindando su apoyo y colaboración a toda la comunidad educativa.

Algunos obstáculos que se enfrentaron fueron el tiempo y la carga administrativa, que por momentos hacían parecer que sería imposible la aplicación y aceptación del Proyecto, sin embargo la disposición y el deseo por experimentar algunos cambios, permitió al equipo continuar y a veces a marchas forzadas sacar adelante las sesiones y el trabajo.

CONTINUIDAD DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

Esta propuesta ha permitido corroborar que es posible transformar la práctica docente propia a partir de la autorreflexión, así como la viabilidad de generar una participación reflexiva y comprometida de los protagonistas que participan en la tarea educativa, si se modifican las estrategias de la función directiva, con la finalidad de convertirla en un apoyo a la práctica docente.

A este proyecto de innovación se le considera personalmente un gran inicio, que abre un camino con muchas posibilidades de avanzar hacia la Innovación Educativa Institucional, que permitirá al Jardín de Niños República Árabe Unida, brindar un servicio educativo digno para los niños y niñas preescolares de su comunidad.

- Con base en los resultados obtenidos se propone que se maneje y difunda en el Plantel el Programa *Eduquemos para la Paz*, para ser trabajado con los docentes, personal de apoyo, padres de familia, niños y niñas preescolares.
- Programar algunas actividades recreativas para reforzar la convivencia del personal del Jardín de Niños.
- Programar sesiones con padres de familia y personal del Jardín para dar seguimiento y evaluar las acciones del Proyecto Escolar.
- Diseño de formatos que faciliten el seguimiento y evaluación mensual del Proyecto Escolar.
- Invertir mayor tiempo en las visitas al aula por parte de la Directora, para apoyar la práctica docente.

BIBLIOGRAFÍA

- >Fullan, Michel y Hargreaves Andy, La escuela que queremos. Bibliotecas para la actualización del maestro. México, SEP.2000.
- >Huerta Elizondo, Aurora. La nueva Escuela,II. Editorial Piados. Maestros y Enseñanza. México 2001.
- >Lafarga, Juan. El maestro como persona, en La gaceta de Excelencia educativa, número dos, 1999, México, D. F.
- >Programa General del Curso Taller: Desarrollo de Habilidades Directivas. Instituto Mexicano para la Excelencia Educativa A. C. México, octubre 2002.
- >Santos Guerra, Miguel Angel. La escuela que aprende. Edit. Morata, Madrid 2000
- >SEP. Consideraciones para el Proyecto Escolar, Seguimiento y Evaluación. Ciclo escolar 2002 – 2003.México.
- >SEP. Liderazgo y Autogestión (SML) Manual del Instructor. México 2001SEP.
- >SEP. Manual de Autogestión y Liderazgo. México,2001.
- >SEP. Manual de Organización del plantel de educación preescolar. México, Noviembre 1984.
- >UPN. Corrientes Pedagógicas Contemporáneas. Licenciatura en Educación, Plan 1994. México. 1994.
- >UPN. El niño: desarrollo y proceso de construcción del conocimiento. Licenciatura en Educación, Plan 1994. México. 1994.
- >UPN. Investigación de la Práctica Docente Propia. Licenciatura en Educación, Plan 1994. México. 1994
- >Valenzuela y Gómez Gallardo, Ma. de Lourdes. Contra la violencia eduquemos para la paz por ti, por mi y por todo el mundo. Grupo de Educación popular con Mujeres, A. C. México 2003.