

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO  
Licenciatura en Pedagogía

**“PERSPECTIVAS DE LA SUPERVISORA Y  
DIRECTORA DE PREESCOLAR  
SOBRE LA NORMATIVIDAD,  
QUE REGULA EL PROCESO DE GESTIÓN”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

P R E S E N T A:

**MONTSERRAT M. MARTÍNEZ JIMÉNEZ**

**Junio 2005**

Agradecimientos:

Primero quiero agradecer encarecidamente a los profesores Marcelino Guerra M., Alicia Rivera M., Mónica Lozano M, Georgina Ramírez D., Ma. Guadalupe Gómez M. y Marcia Sandoval que contribuyeron en mi formación profesional y destacar la valiosa participación de la Profesora Lucia Rivera Ferréiro como asesora de este trabajo que representa el final de dicha formación.

Por supuesto a familiares y amigos involucrados en esta etapa de mi vida de los cuales mencionaré a:

Los que siempre me apoyaron...

    Mi esposo, mi padre, mi hermano y mi madre.

    Mi hija, por permitirme hacer la tarea y terminar este libro teniendo que cancelar todas aquellas tardes de juego entre nosotras.

Los que creyeron en mí...

    La familia Guevarara, la familia Juárez, la familia Baeza, la familia S.

    Larabarragán, la familia Guerrero, la familia Verde, la familia Rodríguez.

Y las que disfrutaron o padecieron conmigo...

    Verónica, Yadira, Rocío, Erika L., Dora, Mercedes, etc....

# ÍNDICE.

- **Introducción..... 5**

- **Capítulo 1. Política de gestión educativa y función directiva.....11**

- 1.1. La gestión como política educativa.
- 1.2. La función directiva y su relación con las dimensiones de la gestión educativa.
- 1.3. La normatividad para la Gestión educativa; tipos y funciones.
- 1.4. La función de supervisión.
- 1.5. La dirección escolar.

- **Capítulo 2. Metodología..... 28**

- 2.1. Tipo de investigación.
- 2.2. Categorías.
- 2.3. Características del escenario.
- 2.4. Técnicas e instrumentos de investigación.
- 2.5. Acceso al escenario y proceso de obtención de información.
- 2.6. Procedimiento de análisis de información.

- **Capítulo 3. La normatividad en el nivel preescolar.....40**

- 3.1. Normatividad en la educación preescolar: la década de los ochentas y noventas.
- 3.2. La Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI).
  - 3.2.1. La normatividad de la DGSEI

<b>- Capítulo 4. Perspectivas sobre la normatividad en el nivel preescolar: un estudio de casos.....</b>	<b>67</b>
4.1. La supervisora de zona.....	<b>68</b>
4.1.1. El contexto social e institucional.	
4.1.2. Perspectivas sobre la normatividad.	
4.1.2.1. La practica directiva de la supervisora.	
4.1.2.2. El Consejo técnico consultivo y las Juntas técnicas de la zona	
4.1.2.3. El Plan de Gestión de la zona.	
4.1.2.4. La normatividad y la realidad en la práctica.	
4.2. La directora de Jardín de Niños.....	<b>106</b>
4.2.1. El contexto social e institucional.	
4.2.2. Perspectivas sobre la normatividad.	
4.2.2.1. La practica directiva de la directora.	
4.2.2.2. El Consejo técnico consultivo y las Juntas técnicas del jardín de niños.	
4.2.2.3. El Plan de Gestión del jardín de niños.	
4.1.2.4. La normatividad y la realidad en la práctica	
<b>- Conclusiones.....</b>	<b>133</b>
<b>- Bibliografía.....</b>	<b>146</b>
<b>- Documentos oficiales.....</b>	<b>150</b>
<b>- Mesografía.....</b>	<b>152</b>
<b>- Anexos.....</b>	<b>153</b>

## **- INTRODUCCIÓN.**

En 1992, la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa Básica (ANMEB), dio origen a una nueva etapa de la educación nacional, con sus tres líneas estratégicas: la Reformulación de contenidos y materiales educativos, la Revaloración de la función magisterial y la Reorganización del sistema educativo mediante la federalización de la educación básica y normal e impulso a la participación social.

Estas líneas de política trajeron consigo cambios significativos en el sistema educativo. En 1993, la educación secundaria fue establecida como obligatoria en nuestro país. En ese mismo año, en el D.F. inició su operación la Unidad de Servicios Educativos de Iztapalapa, (USEI), como un proyecto piloto que se consolidó en 1996, como Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI), perteneciente a la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal (SSEDF).

Diez años después, el 12 de noviembre del 2002, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto por el que se hace obligatoria la educación preescolar en México. Estos cambios forman parte de una reforma que evidentemente implica transformaciones, que exigen el compromiso y la voluntad de todos los actores sociales que participan o se interesan en la educación. Así mismo, obliga a prestar atención especial a los efectos que están o habrán de producir.

La autoridad educativa tiene el deber de asegurar que el incremento de la cobertura originada por la reforma, corresponda con los niveles mejorados de calidad educativa que se persiguen en el Programa Nacional de Educación (PNE) 2001-2006, a partir del proceso de gestión que realicen, basándose en la normatividad que regula su propia función, para dar cumplimiento a los fines que persiguen.

El nivel preescolar está pasando actualmente por un proceso de cambio educativo y la función directiva es fundamental en el mismo porque de la gestión que realicen y de sus propias funciones, se logrará el cumplimiento de los fines que guían a la educación preescolar, ante esta nueva política educativa.

Estas fueron las premisas para realizar la investigación, posteriormente se formularon algunos cuestionamientos y supuestos que se pretendían responder y esclarecer durante el desarrollo de la investigación.

Las preguntas fueron:

- ¿Cuál es la normatividad que regula a la función directiva en preescolar?
- ¿Esta normatividad apoya el trabajo cotidiano de la directora y la supervisora de preescolar?
- ¿Conocen y utilizan la normatividad la supervisoras y la directora de preescolar?
- ¿Qué opinión tienen sobre la normatividad estipulada por la SEP?
- ¿La normatividad vigente de la función directiva de preescolar, responde a las nuevas exigencias de la educación y de la sociedad?
- ¿Qué entienden por normatividad?

Los supuestos fueron:

- El desconocimiento de las diversas interpretaciones sobre la normatividad puede impedir que se efectúe el quehacer de la función directiva, ya que se supone que a partir de las disposiciones oficiales se determina el proceso de gestión que ellas realizan.
- La normatividad es interpretada de diversas formas por los actores que conforman la función directiva, por lo tanto puede ser vista como instrumento de poder y control sobre los demás para el logro de propósitos y beneficios propios de quienes la utilizan

- La normatividad no siempre puede dar solución a los diferentes problemas y/o circunstancias que viven en su práctica diaria, las directoras y supervisoras, porque lo escrito no siempre responde y/o concuerda con las situaciones reales.
- La vigencia que tiene la normatividad, no ha de estar acorde a la política educativa y a los cambios educativos que se presentan o requieren ejecutar actualmente.

Considerando lo anterior, fue como se realizó la investigación y el estudio que se describen, con el interés personal de conocer qué perspectivas tienen la supervisora y la directora de preescolar, en relación con la normatividad establecida para regular el trabajo técnico - pedagógico y administrativo en el proceso de gestión y su propia función, partiendo de los siguientes objetivos

1. Conocer las perspectivas que tienen la supervisora y directora en relación a la normatividad que regula el proceso de gestión escolar y su propia función.
2. Analizar como influyen las perspectivas de la supervisora y la directora, en el proceso de gestión escolar y en el ejercicio de su propia función.

El contenido de este trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos, en el primero de ellos se presenta la conceptualización que sustenta la investigación, abordando las siguientes sub-temas; la gestión educativa como política educativa, en donde se muestra cómo ha sido concebida en el transcurso del tiempo hasta llegar a México; la función directiva y su relación con las dimensiones de la gestión, que son básicas para desarrollar el proceso educativo; la normatividad para la gestión educativa; tipos y funciones, en donde se explican las características de las normas jurídica, pedagógica y administrativa, su articulación para lograr los fines de la educación; en el último apartado se presentan diversos estudios sobre el la función de supervisión y la dirección escolar.

En el segundo capítulo, se describen los referentes metodológicos que se utilizaron para realizar la investigación de corte cualitativa que se desarrolló, basándose en el enfoque fenomenológico para tener un acercamiento a las perspectivas que la función directiva del nivel preescolar tiene sobre la normatividad entendiendo como perspectivas, el conocimiento de las creencias e ideas que tienen estos actores educativos sobre la normatividad las cuales estarán reflejadas en las acciones y/o funciones de la práctica diaria y en el proceso de gestión que realicen.

Para atender a los objetivos planteados previamente, se optó por utilizar la metodología denominada estudios de casos múltiples, en donde se consideró explorar a dos de los actores educativos que forman parte de la función directiva en diferentes instancias.

Las protagonistas de cada uno de los casos son una supervisora de zona y una directora de jardín de niños, ambas laboran en la misma demarcación perteneciente a la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI).

Se designó el nivel preescolar, por el interés de conocer que es lo que acontece antes de la aplicación de la obligatoriedad, la cual traerá consigo cambios muy importantes en el nivel, respecto a las reformas curriculares, estructurales y normativas.

Las categorías que guiaron la investigación fueron:

- *Creencias*, sobre la normatividad de la DGSEI, haciendo referencia a la subcategoría de Control; referentes al proceso de gestión que efectúan, donde se incorporara la función de Supervisión.
- *Acciones*, encauzadas a las funciones que desarrollan estos actores educativos, Tareas administrativas y Técnico- pedagógicas.

- *Modelos de Supervisión y Dirección*, concernientes a la práctica directiva de la supervisora y directora, incorporando el o los estilos de liderazgo que ejercen.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron fueron de diversa índole como lo son: Entrevistas semi- estructuradas, la revisión de documentos oficiales, la observación no participante, el registro por medio del diario de campo y la audio grabación.

Dentro de este segundo capítulo se presentan cómo se dio el acceso al escenario, los actores educativos que se utilizaron como fuentes de información en cada uno de los casos, los procedimientos de obtención y análisis de la información, este último basado en la triangulación de los instrumentos de investigación.

En el tercer capítulo, se presenta una descripción de la normatividad en la educación preescolar que la ha sustentado durante los años ochentas y noventas, específicamente se hace referencia a los manuales administrativos y los lineamientos para la educación preescolar, haciendo una comparación de éstas.

En el cuarto capítulo, se hace la descripción detallada de cada uno de los casos explorados y analizados, en donde se hacen explícitas sus perspectivas sobre la Normatividad y la influencia que éstas tienen en el proceso de gestión y en su propia función.

Este último capítulo está estructurado en dos grandes apartados cada uno esta conformado por la caracterización de cada uno de los casos (la supervisora y la directora), partiendo del contexto social e institucional en el que se encuentran cada una, describiendo su formación profesional y la forma en que accedieron al puesto.

Para conocer y analizar cómo influyen las perspectivas que tienen cada una de ellas sobre la normatividad, se retoma su práctica directiva referida al proceso de gestión y sus funciones y/o acciones diarias, como lo son en los Consejos Técnicos Consultivos, las Juntas Técnicas, la elaboración del Plan de Gestión, exponiendo la normatividad que señala la DGSEI para su función.

Finalmente se presentan las conclusiones a las que se llegó con este estudio, la bibliografía y la mesografía que sustentaron el trabajo y los anexos.

## **- Capítulo 1. Política de gestión educativa y función directiva.**

### ***1.1. La gestión como política educativa.***

El tema de la gestión educativa ha cobrado suma importancia en los últimos años como factor de calidad y cambio educativo. Se trata de un aspecto que involucra tanto a las instituciones educativas como a los actores que laboran en ellas.

Al término gestión se le han atribuido diferentes significados; así tenemos que para Casarus J. (2000), este concepto surge de las aportaciones de la administración identificando seis modelos que han influido en la gestión educativa:

1. La visión normativa, en donde la organización debe de tener claro y delimitado, cómo articular los recursos y los objetivos de manera lineal, así como las funciones y acciones que cada quien debe hacer, dándose así una visión del trabajo dividido para asegurar el orden, en el cual los medios estén al servicio de los fines de la organización.
2. La visión prospectiva, en donde la organización no solo puede ser mirada desde aquí y en éste momento, sino que hay que aprender a mirar al futuro, pero observando el pasado y preparándonos para el presente.
3. La gestión estratégica, en donde se parte de diversos cuestionamientos claves para su desarrollo como lo son; ¿de dónde partimos?, ¿a dónde se quiere llegar?, teniendo claro los obstáculos a los que se enfrentarán, para desarrollar diversas capacidades para generar recursos, haciendo análisis tipo FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la institución.
4. Planificación estratégica situacional, en donde se aceptan las contradicciones teniendo que reconocer los antagonismos de los intereses de los actores.
5. La visión de la calidad total, su origen proviene del mundo empresarial, atendiendo las necesidades del cliente en donde los usuarios comparten

cierta identificación con los fines de la empresa. Esta visión ha influido considerablemente en el ámbito educativo.

6. Reingeniería, dándose la idea de que para lograr la calidad y mejora significativa es necesario la introducción de un cambio radical.

La gestión educativa como proceso pretende dinamizar la estructura de la escuela por medio de la planeación, diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento de la comunidad educativa con respecto al logro de aprendizajes significativos por parte de los alumnos y los propósitos educativos planteados en el currículum. El proceso educativo está condicionado por diversos aspectos tales como la normatividad, lo que se enseña en el aula y la influencia que ejercen los diferentes agentes que se involucran en su educación.

La gestión educativa tiene una relación estrecha con la política educativa y las tendencias internacionales de los procesos de reforma, a las que nuestro país no ha sido ajeno.

Así tenemos que en el año 1992, se firma por todas las entidades federativas el Acuerdo Nacional de Modernización para la Educación Básica (ANMEB; 1992) en el que destacan tres grandes líneas estratégicas:

- a) La Revaloración de la función social del magisterio, con relación a la formación docente, actualización, crear una nueva participación social, dándose en este momento la carrera magisterial;
- b) la Renovación curricular y la reformulación de los contenidos y materiales educativos, mediante la formulación de nuevos planes y programas, así como libros de texto;
- c) la Reorganización del sector educativo, el cual tuvo como acción inmediata la descentralización, también se dio la modificación del artículo 3º. en donde se incorporó la educación secundaria como obligatoria y se modificó la Ley General de Educación.

Las tres líneas estratégicas del ANMEB, son recuperadas de alguna manera durante el siguiente período sexenal, en el Programa de Desarrollo Educativo (PDE) 1995-2000. En este documento se hace referencia explícita a la gestión escolar y se redefine a la escuela como unidad básica del sistema educativo; por lo tanto, se alude a la necesidad de un nuevo marco de gestión y a un nuevo perfil directivo, manifestándose un interés por la formación de éstos, para que asuman diversos compromisos desde la escuela, asimismo los actores educativos deberán de compartir responsabilidades, existiendo una colaboración más estrecha entre maestros y directivos.

En 1997, como parte de las acciones para concretar la política educativa del momento, se crea el Proyecto de “Transformación de la Escuela”, en donde se establece la elaboración del proyecto escolar como parte de la gestión educativa, para realizar un trabajo coordinado en la escuela.

La línea de gestión escolar se retoma en el Programa Nacional de Educación (PRONAE 2001-2006), insistiendo en la necesidad de promover la transformación organizativa de la escuela pero también del sistema en sus diferentes niveles, así como trabajar con supervisores y apoyos técnicos pedagógicos. Para otorgar mayor autonomía a los directores y escuelas y promover una educación de calidad con equidad.

El PRONAE plantea el fomento a la investigación educativa, la profesionalización de los docentes, actualización de la gestión, el federalismo, participación de padres de familia, evaluación externa, entre otras. Como su principal acción está la creación del Programa Escuelas de Calidad (PEC), el cual pretende garantizar la igualdad de oportunidades para el logro de aprendizajes de todos los alumnos.

## **1.2. La función directiva y su relación con las dimensiones de la gestión educativa.**

El papel de la función directiva en el PEC es relevante, ya que para dirigir las instituciones que se incorporaron a éste programa era necesario capacitarlos, ya que se pretendía que tuvieran otra visión de su rol, para poder ejercer adecuadamente la transformación de la gestión escolar.

La función directiva se enfrenta hoy en día a funciones estipuladas en el PRONAE 01-06, para lograr los objetivos propuestos para la educación básica, en donde se destaca que se debe poner mayor énfasis en promover la colaboración profesional, en el fomento de la participación de los padres de familia, propiciar un diálogo con la comunidad sobre los propósitos de la educación, estimular el buen desempeño, generando un clima escolar que favorezca a los aprendizajes.

Como se puede advertir, a partir de 1995 la función directiva comienza a tener mención dentro de la gestión educativa del país y para el 2001, es retomada de una manera más precisa, con diferentes requerimientos para llevarla a cabo, ya que la educación se encuentra en una etapa de transformación en busca de la calidad de la educación, y es necesario que su práctica se realice eficientemente, para contribuir a las demandas que se soliciten.

Para poder realizar las acciones del PRONAE es necesario que la función directiva considere las dimensiones de la gestión, las cuales son de suma importancia, ya que cada una aporta los elementos necesarios para que la escuela funcione simultáneamente.

1. “La dimensión pedagógica – didáctica. Hace referencia a aquellas actividades que definen la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos.” (Frigerio, G, y otras; 1992, pp.27-28)

Esta dimensión contempla los propósitos y contenidos de la enseñanza, la concepción que se tenga del alumno, del docente y del aprendizaje, habiendo una relación pedagógica con la conformación de un vínculo del conocimiento, con las estrategias didácticas y con la evaluación.

Es decir, lo que define su razón de ser es qué enseñar, desde qué perspectivas, quiénes lo harán, a quiénes se lo darán, para qué, cómo y cuándo se hará, así como delimitar el qué, cómo, cuándo y con qué se evaluarán esos procesos.

2. “La dimensión organizacional. Es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento.” (Frigerio G y otras; 1992, pp.27-28)

En esta segunda dimensión y siguiendo a Alfiz (1997), se pueden considerar como aspectos estructurales en la escuela, la distribución de tareas, el poder de la autoridad y el sistema de normas, en donde se encuentran, el espacio escolar, los significados y la distribución del tiempo entre otros.

Los aspectos de la dinámica organizacional serían en este caso, los actores que constituyen la escuela, los agrupamientos que hay en la misma, los sistemas de comunicación entre otros.

3. “La dimensión Administrativa. Se refiere a las cuestiones de gobierno” (Frigerio G. y Otras; 1992, pp. 27-28)

Es decir, en esta dimensión es necesario prever las acciones que hacen posible la gobernabilidad de la institución, en donde las tareas administrativas imponen una cotidiana toma de decisiones, cuya resolución condiciona el sentido del resto de las acciones del gobierno, por lo tanto es necesario planificar estrategias para la mejora, así como tener una información clara y coherente que se pueda comprender y asimilar por todos los implicados para una realización de gobierno eficaz y eficiente.

También el cúmulo de documentación, pedagógica, administrativa, higiénica, de seguimiento del trabajo docente, etc., forman parte de ésta dimensión, es decir, el conjunto de trámites administrativos.

Asimismo en ésta se incorpora, la dimensión económica ya que es parte complementaria en la escuela (Alfiz; 1997) y esta relacionada con las decisiones que se tomen del ámbito económico - financiero, presentándose aquí el uso de los recursos humanos, materiales, y financieros, de los cuales se debe hacer un buen uso para un aprovechamiento adecuado.

4. "La dimensión Comunitaria. Se refiere al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento, y de representantes del ámbito en el que está inserto el mismo" (Frigerio G y otras; 1992, pp.27-28)

Por lo tanto, es necesario que la escuela tenga un concepto básico de qué es la participación para ellos, para saber cómo se guiará, quiénes la conformarán y de qué manera, en relación con los actores internos y externos de la escuela.

Esta dimensión dentro de una cultura organizativa (Borrel; 1998) puede ser vista como un conjunto de principios y creencias básicas de una organización, que son compartidas por sus miembros y que los diferencia de otras organizaciones.

Como se puede advertir, para el funcionamiento organizacional de la escuela es necesaria la coherencia interna de todas las dimensiones ya que éstas determinan el trabajo de cada uno de los implicados en la misma.

La función directiva en las instituciones educativas es desempeñada por varios actores, cada uno con diferentes tareas y actividades asignadas para efectuar la gestión educativa, en donde estos sujetos deben de actuar de una manera cooperativa para lograr los fines y propósitos educativos establecidos en la normatividad.

Las acciones y/o funciones que realizan los integrantes que conforman la función directiva (Pérez, 1998) como funcionarios públicos, se encuentran determinada por la política educativa del país, la normatividad que señala la Secretaria de Educación Publica (SEP), pero ineludiblemente debiendo considerar las características de la institución que gestionan.

Siendo así, sus funciones y/o acciones se encuentran (Alfiz, 1997) instituidas, o sea establecidas, pero en su práctica diaria surge lo instituyente, que puede modificar lo establecido, pudiéndose lograr en determinados casos la institucionalización de sus prácticas.

Ante tal situación, la función directiva podría propiciar, por medio de la gestión que desarrollen y sus competencias profesionales, que los propósitos y relaciones perseguidos en las escuelas, logren los principios de la educación que se presentan hoy en día, dentro del proceso educativo y en términos de la normatividad que los rige.

### ***1.3. La normatividad para la gestión educativa; tipos y funciones.***

Dentro del sistema educativo existen diferentes tipos de normatividad que se complementan entre sí y se aplican en diferentes ámbitos como el técnico pedagógico y el administrativo.

Para fines del presente y de acuerdo con Granja Castro (1992; pp.120), el sentido predominante de lo normativo nos muestra una noción a través de la cual se explican las dimensiones de la regularidad y el establecimiento de ordenamientos sociales que se concretan en reglamentaciones que regulan las actividades de las organizaciones, de ahí que el concepto de norma por lo general, hace referencia a una:

“Regla que dirige la conducta y que se halla presente donde quiera que el pensamiento, el lenguaje o el obrar humano se ordenan legalmente” (Dic. C. E.; 1984, pp.1026)

Los ordenamientos sociales son un elemento básico para regular el país, la sociedad y las instituciones como la escuela.

La norma jurídica, es aquella regla dictada por la autoridad competente, que tiene como fin el regular la conducta y el comportamiento del sujeto en sus relaciones con las demás personas de la sociedad. Como norma jurídica que rige a la nación es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; en su contenido se asientan las bases para la organización del estado y se establecen los derechos y obligaciones de los ciudadanos.

En el artículo 3º de la Constitución, se señala que la educación básica debe de ser para todos los mexicanos, laica, gratuita, obligatoria, democrática, de cobertura con equidad, tendiente a mejorar el carácter, político, económico y social del país, así mismo deberá fomentar el nacionalismo y contribuir a la convivencia humana.

Cada norma jurídica tiene una jerarquía respecto a su importancia, naturaleza y ámbito de aplicación, por ejemplo una Ley, se puede definir como una de las resoluciones emanadas por el poder legislativo y se caracterizan por ser obligatorias, generales, abstractas e impersonales; mientras que un decreto, es una forma para expedir o aplicar normatividad de un asunto concreto en un ámbito de competencia específico; un reglamento, está constituido por un conjunto de normas obligatorias de carácter general; un acuerdo, es un instrumento expedido por el poder ejecutivo etc.

Como ejemplo de la norma jurídica se encuentra la Ley General de Educación en donde se manifiesta que la educación que imparta el estado deberá de desarrollar integral y armónicamente al ser humano.

La normatividad Técnico - Administrativa, es la que apoya y da sentido a los centros escolares al presentar diferentes disposiciones de aspectos administrativos para brindar el servicio educativo.

Algunos ejemplos de esta normatividad en base al aspecto de la Administración del personal el “Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la SEP”; en la administración de recursos financieros, el “Reglamento de la Asociación de Padres de familia”; en la administración de recursos materiales, el “Manual de procedimientos para el levantamiento físico y control de inventarios de bienes instrumentales en áreas administrativas y planteles”, normatividad establecida para el control y registro de los muebles e inmuebles que se encuentran en cada uno de los planteles.

La normatividad Técnico – Pedagógica, se encuentra sustentada jurídicamente en la Ley General de Educación y es el elemento sustantivo del servicio educativo, es la que esta referida al proceso de enseñanza- aprendizaje, concebido como:

“el conjunto de experiencias científicas, organizadas pedagógicamente para que interactúen en ellas **el educando, el educador y el contenido pragmático**, a fin de formar al educando conforme lo indica el artículo 3º. Constitucional y las políticas que en materia educativa establece el estado” (SSEDF-SEP; 1988, pp. 64)

Ahora bien, a cada uno de los elementos del proceso enseñanza – aprendizaje (el educando, el educador y el contenido pragmático), le corresponde desempeñar una función específica que se desarrolla en un espacio físico que es la escuela, en donde se relacionan con los aspectos administrativos, para lograr que el educando sea formado conforme a lo establecido en el Art. 3º. Constitucional.

El ámbito técnico-pedagógico, también contempla sus propios elementos como lo son los Planes y programas de estudio, Apoyos didácticos, Técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje, los cuales son esenciales para desarrollar el proceso de enseñanza - aprendizaje, así como el funcionamiento del servicio educativo.

A partir de estos diferentes ámbitos de la normatividad que son complementarios entre sí, se puede decir que la función directiva se encuentra reglamentada por

una serie de disposiciones que la SEP le ha asignado, en diversas leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, manuales, lineamientos y circulares para la realización de las funciones y acciones para el funcionamiento de los centros escolares.

Pero el quehacer directivo se desarrolla en ámbitos organizativos muy complejos, ya que éste se encuentra determinado por diversos factores que influyen en su ejercicio, como el contexto, las relaciones con los diversos sujetos, las competencias que poseen los directivos, etc., esto aunado a la debida responsabilidades y/u obligaciones que les confiere la normatividad y por lo tanto la práctica directiva ideal que procede de estos planteamientos, implica un “deber ser” que no se ha manifestado si es compatible en la mayoría de los casos con el desarrollo real de la función directiva.

#### ***1.4. La función de supervisión.***

Precedentemente la realidad del quehacer del supervisor se analizaba en forma incompleta o de manera superficial cuando surgía una necesidad de enfrentar un problema concreto, pero la falta de dimensionalidad de esa realidad educativa, el análisis y explicación de los factores que influyeron y la determinación de los efectos y elementos más claros de la propia acción, pocas veces fueron utilizados como medios para mejorar y perfeccionar las tareas de gestión y supervisión de la educación en cualquier nivel.

La realidad del trabajo de los supervisores, ya no solo ellos la conocen, ya que hay algunas investigaciones que nos hablan de sus prácticas, limitaciones y logros, (Calvo; 2002) y en teoría puede haber mucho sobre su labor, pero en la práctica diaria solo ellos pueden hacer uso de ésta, si la relacionan con su realidad.

En un inicio los supervisores eran inspectores, y la función específica que ejecutaban era de fiscalización de las tareas de las escuelas e íntimamente ligados a la administración.

Se puede decir que, la inspección causó que el supervisor fuera visto como el terror de los maestros, pero esta situación facilitó en cierta medida, que se buscaran nuevas formas y posibilidades de actuación, que no eran totalmente compatibles con la función inicial, determinado varias responsabilidades en los supervisores que han implicado en cierto momento la pérdida de la identificación precisa de ¿qué? puede hacer realmente el supervisor, ya que estos según Coropresi (citado por Follari;1991,pp.54) tienen diversas obligaciones como:

1. “Lograr que los docentes conozcan y comprendan el concepto y las técnicas de educación moderna.
2. formular , en colaboración con el personal, los objetivos generales de la escuela;
3. fomentar el trabajo cooperativo con el objeto de alcanzar los objetivos generales;
4. descubrir y estimular las capacidades individuales;
5. orientar y asesorar a los maestros que recién se inician y a los otros; ayudar a los docentes a analizar críticamente su propio trabajo ; investigar y corregir las causa de los problemas disciplinarios; lograr y despertar en cada educador la necesidad del perfeccionamiento docente;
6. desenvolver buenas relaciones sociales entre el personal, alumnos y comunidad;
7. evaluar los resultados de la tarea escolar.”

La función fiscalizadora indeseada y temida por los docentes, llevó a la búsqueda de que la función supervisora no se limitara sólo a las actividades de velar por el cumplimiento administrativo y docente, sino que más bien se convirtiera en un apoyo, de orientación, en busca de la mejora y perfeccionamiento de la escuela, por esta razón, es necesario que los supervisores utilicen al máximo los recursos, colaboren en el mantenimiento de la moral del personal docente, funcionalicen la relación escuela - autoridades educativas, trabajen en la relación entre la escuela y el entorno, entre otros aspectos.

En Europa (González T; 1999) la Inspección Educativa es una institución de reconocido prestigio, y su actuación se ubica entre dos modelos: el de especialización por componentes del currículum y el modelo basado en las técnicas psicopedagógicas. También varía la valoración de ésta, entendida como un organismo normativo y corrector de los fallos del funcionamiento de los ámbitos educativos, o como un instrumento de orientación y consejo técnico docente.

Por ejemplo en España existen diversos tipos de inspección, la técnica y la alta inspección; la primera es considerada como órgano mediante el cual el poder público ejerce su competencia inspectora en educación y adquiere las funciones de control, asesoramiento y evaluación; y la segunda es competencia exclusiva del Estado (González T; 1999).

El control para fines del presente consiste, en la real fiscalización, en inmediata vigilancia sobre el cumplimiento de las normas, esta función es de alto valor educativo ya que este no se agota en la fiscalización correctiva, sino que lleva consigo la referencia a la exigencia de acciones positivas de mejora de la calidad del proceso y del producto educativo, puesto que la detección de carencias, necesidades y posibilidades que se dan en el proceso educativo, en una situación concreta pertenecen a la función control, entendido como exploración de la realidad para determinar los puntos donde ha de actuarse para prevenir, introducir modificaciones estratégicas, etc.

El asesoramiento, comprende la orientación, el apoyo, ayuda, guía, de actividades concretas con un contenido distinto del simple informe o de la transmisión de instrucciones, como comentarios, consejos, intervenciones pedagógico-didácticas, participación en reuniones de consejo técnico, cursos, talleres, etc.

Los supervisores conocen el funcionamiento de sus escuelas a través de un seguimiento anual que se realiza, y es ahí en donde la función evaluadora, supone investigar, diagnosticar, valorar, prescribir, etc. la organización y funcionamiento de las escuelas, así como los procesos educativos que en ellas se dan, para posteriormente hacer la evaluación del sistema en su totalidad.

Por lo tanto, las visitas de supervisión en las escuelas se “deben” efectuar constantemente para poder diagnosticar la situaciones que se den en éstas, es decir, a la supervisión le corresponde desde la planificación didáctica de las actividades docentes, hasta la elaboración de los procesos de evaluación, desde

el funcionamiento de los cuerpos colegiados y el clima de convivencia, hasta el acceso a las instalaciones escolares, etc.

En las normas que han regulado el ejercicio de la inspección educativa de la Unión Europea se encuentran una relación de funciones, tareas y actividades que se consideran propias de la inspección educativa y siguiendo a Teófilo González V. (1999), las normas y los expertos tratan de distinguir las funciones, atribuciones y finalidades de la inspección, pero no se ha conseguido la debida exactitud de determinarlas, ya que una función puede ser la misma representada en objetos o circunstancias diferentes o se señalan funciones a las actividades mediante las cuales se ejecutan las funciones.

Lo que es necesario puntualizar es que se ha enriquecido el campo de opciones de las funciones y acciones a realizar por parte de los supervisores y aún así habrá quienes no se limitaran a realizar aquélla actividad inicial, sin embargo es necesario considerar que las nuevas actividades no deben de remplazar a las primeras sino más bien complementarlas.

En estudios realizados en México, (Calvo P; 2002) se pudo constatar que las funciones que los supervisores realizan a diario toman gran distancia del “deber ser” de la normatividad oficial plasmada en los manuales administrativos, ya que el conjunto de factores y de la inmediatez de su realidad definen las bases específicas sobre las que actúan, así como las tareas administrativas exigidas por la SEP cuestiones que tampoco pueden desatender.

Por ejemplo, en el estado de Chihuahua existen tres modalidades de supervisión, la estatal, la federal y la indígena, y las tres deben de efectuar según la normatividad dos funciones complementarias: las técnico-administrativas y las técnico-pedagógicas, sin embargo, en la realidad, ambas funciones generalmente se llevan a cabo de manera independiente, y casi siempre, las administrativas son consideradas como las más importantes, ya que consumen la mayor parte del

tiempo de los supervisores, y las otras no son consideradas en la práctica tan relevantes (Calvo P; 2002).

Para cumplir con la obligatoriedad de visitar escuelas que la normatividad establece para todos los supervisores en Chihuahua, depende de varios factores (Calvo P; 2002) como lo son: las condiciones de cada zona, de los apoyos que se les otorga y de la prioridad que cada uno de ellos le confiera.

Es decir, el trabajo de visitas se ha orientado más a la inspección, que propiamente a la supervisión la cual debe proveer apoyo y asesoría pedagógica a directores y maestros.

Como se mencionó con antelación el “deber ser” del quehacer directivo se encuentra en la mayoría de los casos establecido en la normatividad, en donde los supervisores “deben” dar preferencia a los apoyos técnicos y didácticos, para el adecuado desempeño de la función docente; realizar tareas pedagógicas y administrativas ofreciendo la ayuda requerida para la mejor conducción de los centros escolares; tienen la obligación de visitar escuelas; asistir a talleres de actualización; elaborar diagnósticos de las escuelas bajo su jurisdicción; el asesorar, actualizar, dar capacitación de apoyo técnico pedagógico y recomendaciones a directores y docentes; elaborar el plan de informe anual de trabajo; elaborar concentraciones y formatos exigidos por las autoridades; informar y verificar información, entre otras muchas.

Pero la realidad es otra, y con base en la información recuperada de la investigación realizada por Calvo P. (2002) se puede señalar que para algunos supervisores lo más importante es verificar, es decir siguen concibiendo como función principal la fiscalización, por lo tanto las visitas a planteles educativos es de carácter de inspección, es decir, de vigilancia administrativa y de llenado de formatos; el dedicar tiempo al trabajo técnico – pedagógico depende de su interés, y éste se ha centrado en el proceso administrativo.

Como hemos visto es necesario percibir un resurgimiento de la tarea directiva de la figura de supervisión, como actividad central en el proceso educativo, destacando la necesidad de obtener en ellos nuevas actitudes y conocimientos que les permitan desarrollar su labor, ya que estos actualmente son vistos como actores fundamentales para un cambio educativo.

### **1.5. La dirección escolar.**

Por lo que respecta al director de escuela al igual que en varios países se le exige que cumpla y haga cumplir las leyes, que gestione la escuela y funja como líder pedagógico, y como menciona García Martínez (2003).

“que subraye el concepto de comunidad, la importancia de los valores compartidos, que pone el énfasis en la comunicación y en la toma de decisiones compartidas y que entiende a la escuela como fuente de identidad”

Las responsabilidades del director han de ser meramente administrativas, organizativas, pedagógicas y comunitarias y la manera en la cual lleve a cabo todas estas atribuciones dependerá de la realidad educativa en la que se inscribe su quehacer.

En el caso de la educación, la sujeción a las normas es condición necesaria, pero, insuficiente para el logro de las cuotas de calidad, a la que no se llega si no se actúa de acuerdo con otros valores y motivaciones que los del estricto cumplimiento de las disposiciones aplicables.

Aunque todo directivo deba de realizar las mismas actividades, no hay un modelo único en la manera de hacerlo. Todos habrán de asesorar, prever, organizar, coordinar, controlar, etc, pero cada uno hará estas cosas según su modo de ser y pensar, dependiendo de las circunstancias concretas en que se encuentre.

Se dice que (Fullan ; 2000) la legitimidad primera y principal de un buen director le viene dada por su condición previa de buen docente, por lo tanto es importante que, como director, participe y comparta con el resto de profesores la reflexión en la acción, como elemento de auto-mejora continua y de crecimiento profesional; la actualización incesante y la formación permanente; el trabajo en equipo de la labor docente; que ejerza un liderazgo académico, como el desarrollo de estrategias innovadoras que muestren procesos de cambio, involucrado procesos de análisis, búsqueda de opciones, sistematización y revaloración del quehacer profesional de cada miembro de la escuela y del conjunto en general; que conduzca a la delimitación de proyectos concretos que perfeccionen la política institucional de la escuela.

Es necesario enfatizar que para desarrollar esta serie de acciones el director puede poner en juego sus diversas capacidades, entre las que destacan:

“Conocimiento que se relaciona con la inteligencia o la razón y a su vez tiene dos aspectos: la inteligencia conceptual (significa la capacidad de pensar bien de un modo racional y siguiendo la lógica, el análisis y la síntesis); y la inteligencia práctica (relacionada con la memoria y permite acumular datos e información práctica); Actitudes y disposición hacia el trabajo que están relacionadas con la voluntad y los valores y; las Habilidades Innatas que representan algo que no esta relacionado directamente ni con la voluntad, ni con el entendimiento. “ (Díaz A; 2003)

En España por ejemplo, existe un modelo de formación para ocupar un puesto directivo, en el cual los rasgos distintivos de éste son (García M.; 2003): Cargo electivo, Cargo no profesional, Cargo de coordinación más que de dirección, Cargo participativo, Cargo cogestionario, Cargo temporal.

A pesar de que existe este modelo de dirección y de gestión de las escuelas públicas en España y según García Martínez (2003), funciona con grandes deficiencias y desajustes lo cual causa que se le atribuya al director como auténtica responsabilidad la asunción de la normativa que marca la Administración. Por lo tanto la vida escolar se dirige desde fuera de la escuela, y el

director es simple sucursal del poder central administrativo, muy alejado de la realidad de la escuela.

En un estudio, sobre el perfil y la función directiva en los centros escolares en España (Almohalla B.; 1991) se considera importante la formación inicial y permanente del directivo, aunque falta una verdadera conciencia profesional de estos, y se observa que los actuales directivos no asumen la función de dirección del personal en lo que respecta al seguimiento, evaluación y control de la función docente, por lo tanto, no se asume la función de líder institucional.

Un dato relevante en este estudio es que se plantea que los actuales directivos no asumen la función de “animar y apoyar la formación del profesorado a su cargo”(Almohalla, B;1991,pp.480) lo cual debiera ser una de las funciones esenciales, así como el guiar e impulsar los programas de formación institucionales en la escuela y apoyar la innovación que esta tarea supone, porque siguiendo a Santos Guerra (1995) los cuatro pilares en los que se debe apoyar una organización que educa, son la racionalidad, la flexibilidad, la permeabilidad y la colegialidad.

En el caso de México, no existe un modelo de formación previa para directivos, pero la SEP, ha implementado diversos cursos y talleres de actualización, para coadyuvar a la preparación de estos actores educativos en activo, como lo fue el Programa de Acciones de Apoyo a Directores de Escuelas Primarias (PROADEP),el cual tenia por objetivo fortalecer el liderazgo académico del director de escuela, contando restrictivamente con apoyos de los diferentes niveles administrativos superiores (González F; 1996).

Asimismo diversas instituciones como el Instituto Politécnico Nacional, la Universidad Pedagógica Nacional, el Instituto Tecnológico de Monterrey, entre otras, que se interesan en la formación de estos actores educativos han implementado una serie de cursos, seminarios y/o diplomados, con el objetivo de coadyuvar en la labor de los directivos escolares.

## **Capítulo 2. Metodología.**

La investigación que sustenta el presente trabajo se optó por desarrollarla en la demarcación correspondiente a la Dirección General de Servicios Educativos de Iztapalapa (DGSEI), porque ahí se desarrolló la primera experiencia de descentralización de las delegaciones políticas del D.F., emprendiendo diferentes acciones para buscar acortar la distancia entre la administración central y cada una de las escuelas.

El nivel educativo que se eligió fue el preescolar, por ser de gran interés el conocer lo que acontece en esta circunscripción, antes de considerar la obligatoriedad del nivel educativo dentro de la educación básica en México, según el Acuerdo 278 que se presentó en el 2002, ya que esta Reforma traerá consigo diversos procesos de renovación, curricular, estructural y normativa en el nivel educativo.

### ***2.1. Tipo de investigación.***

Se trata de una investigación de carácter cualitativo mediante el empleo del enfoque fenomenológico, que “busca conocer los significados que los individuos dan a su experiencia, lo importante es aprehender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia” (Rodríguez G, Gil F; 1999 pp. 42.), para acercarnos a conocer las perspectivas que tienen la función directiva de preescolar sobre la normatividad.

El diseño de la investigación se inscribió dentro de la metodología denominada de estudios de caso, según Stenhouse (citado por Rodríguez G, Gil, F; 1999, pp.92) puede ser considerado como:

“método que implica la recogida y registro de los datos sobre un caso o casos y la preparación de un informe o una presentación del caso.”

Este método, se define por el interés en el /los caso (s) individual (es) (Stake; 1998) y se caracteriza por el descubrimiento de nuevas relaciones y conceptos en donde se puede alcanzar una mayor comprensión de un caso (s) particular (es), conseguir una mayor claridad de un tema, aspecto teórico, o indagar un fenómeno, población o condición general.

Para los fines de la investigación, se recurrió a un estudio de casos múltiple o como lo describe Stake, (1998), estudio de casos colectivo, en donde el interés se centró en la indagación, de un determinado número de casos conjuntamente, tratándose así de un estudio intensivo de varios casos.

Se utilizaron dos casos únicos a la vez los cuales forman parte de la función directiva del nivel preescolar, para conocer las perspectivas que tienen sobre la normatividad los dos casos que se ubican en niveles de gestión diferentes, pero que funcionalmente ambas tiene relación, por lo tanto los dilemas, las normas y prácticas son diferentes, y de esta forma evidenciar los contrastes que cada una tiene sobre el mismo tema.

Para los fines que se persiguieron, se concibió el término *perspectiva* como el “conjunto de ideas, creencias y acciones coordinadas que una persona emplea para resolver un problema en una situación determinada; la coordinación se observa cuando desde el punto de vista del actor, el origen de las acciones fluye naturalmente de las ideas y las creencias, y por ende, éstas justifican las acciones. Las perspectivas son formas de pensar y actuar que los miembros de un grupo entienden como naturales y legítimas y si bien se convierten y expresan como conocimiento individual interiorizado, valido en tanto se corresponde con lo que todo el mundo conoce o hace, su sustrato sociocultural es innegable” (Coulón A, citado por Rivera F.2001, pp. 59), es decir, conocer cuales son las diferentes creencias y concepciones que tienen la supervisora y directora de preescolar sobre la normatividad, las cuales están reflejadas ineludiblemente en sus acciones y/o funciones diarias.

Las disciplinas interesadas en la educación han ido desarrollando investigaciones acerca de las creencias de los docentes. El término creencia surge en la investigación educativa como un constructor para comprender e interpretar las acciones de los docentes. (Macotela F; 2003).

Para fines del presente se puede decir que las creencias se concretan en ideas, que aluden a un tipo de conocimiento experiencial, representado en imágenes o constructos, que son propios para el o los sujetos que sostienen y que repercuten en sus acciones. Y las acciones se podrían definir como el poner en práctica formas de comportamiento atribuidas a una determinada condición.

## **2.2. Categorías.**

Una vez especificado los planteamientos anteriores se designaron las categorías a utilizar que guiarían el desarrollo de la investigación, las cuales se consideraron en relación a la normatividad que regula a la función directiva del nivel preescolar en el proceso de gestión y en las funciones a desempeñar.

### **- Creencias:**

Sobre la normatividad de la DGSEI (Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa) que determina la verificación y cumplimiento de la misma, haciendo referencia a la subcategoría de Control del plantel, de los sujetos, de los procesos, etc.

Referentes al proceso de gestión que efectúan, dentro de esta categoría se incorporara la función de supervisión que deben de efectuar según la normatividad.

### **- Acciones:**

Encauzadas a las funciones que desarrollan sobre la base de la categoría anterior y en específico de las tareas administrativas y técnico- pedagógicas.

En el desarrollo del trabajo de campo, se encontraron Modelos de Supervisión y Dirección, los cuales surgieron constantemente por las protagonistas en su práctica directiva y por lo tanto se consideró como una categoría más a analizar, ya que implícitamente tienen una relación con las perspectivas sobre la normatividad que tienen la supervisora y la directora.

Se entiende para fines de este trabajo el término Modelos como el patrón de comportamiento de una persona que le es nato o producto de las experiencias personales, profesionales o laborales,

- *Modelos de Supervisión y Dirección:*

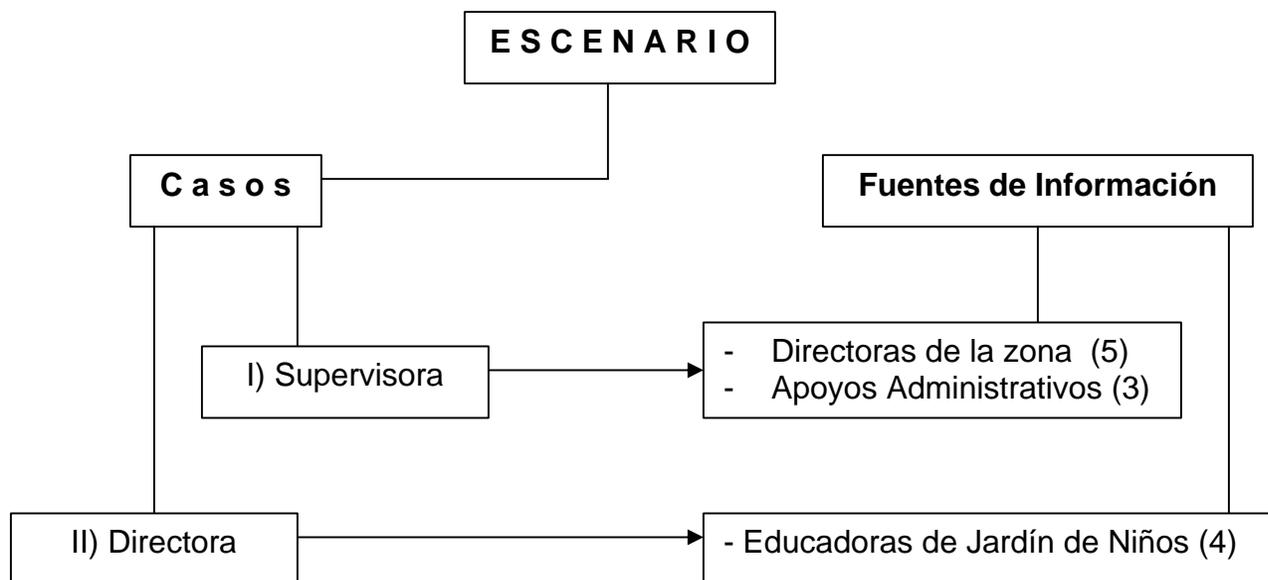
Concernientes a la práctica directiva de la supervisora y directora, incorporando, el o los estilos de liderazgo que ejercen.

### ***2.3. Características del escenario.***

La investigación se realizó en la Zona 1 del nivel preescolar, perteneciente al sector 1 de la Región Centro, dentro de la demarcación de la Dirección General de Servicios Educativos de Iztapalapa (DGSEI).

Se trabajó con dos sujetos que pertenecen a la función directiva del nivel preescolar pero en jerarquías diferentes, la supervisora de la zona 1 y una de las directoras de jardín de niños de esa misma zona.

Ahora bien, como fuentes de información para contrastar la información central que se obtuvo de las protagonistas, se eligieron en el caso de la Supervisora a las Directoras de la zona 1 y a los Apoyos Administrativos de la misma zona; y en el caso de la directora, las fuentes de información fueron las educadoras del jardín de niños. Como se muestra en el siguiente esquema:



#### ***2.4. Instrumentos y técnicas de investigación.***

A partir de que se fue realizando el trabajo de campo se fueron utilizando las técnicas e instrumentos de investigación para recabar la información éstas fueron de tres tipos:

- a) Entrevistas semi – estructuradas.

Las entrevistas de las protagonistas, tuvieron propósitos determinados como el obtener información necesaria para la descripción de los casos, es decir, preguntas informativas generales; información referente de los datos clasificados de las categorías; y en relación a la práctica directiva que se observó que realizaban cada una.

También se consideró entrevistar a otros actores educativos, como lo fueron los Apoyos administrativos y las directoras de los jardines de niños que conforman la zona que dirige la supervisora y a las educadoras del jardín de niños, con la finalidad de contrastar la información que se obtuvo de las protagonistas.

Durante todas estas entrevistas se hizo uso del registro de audio, para tener las palabras exactas empleadas por las entrevistadas y de esta manera tener información más precisa, del mismo modo se hicieron las debidas anotaciones en un diario de campo.

Cuadro 1. *Actividades de campo (entrevistas)*

Actores educativos	Entrevistas (e)	Claves de referencia
Caso I: Supervisora	2	S
Caso II: Directora	3	D
Apoyos Administrativos (3)	1	AA
Directoras de la zona (5)	1	DZ
Educadoras del jardín de niños (3)	1	ED.

b) Documentos oficiales

Se consultaron los *“Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa”*, de los últimos tres ciclos escolares, el documento de *“Políticas y procedimientos de comunicación, gestión y seguimiento de procesos institucionales relativos a los ámbitos de planeación educativa y administración de recursos”*, la Carpeta jurídica de la Supervisora, el proyecto de *“Fortalecimiento de la educación inicial y preescolar en Iztapalapa fase II, Enriquecimiento y mejora de la gestión escolar y aprendizaje de las comunidades escolares ciclo escolar 2003-2004”*, el Plan de Gestión de la directora y el de la zona escolar.

Todos estos documentos se analizaron con la finalidad de conocer las acciones que ellas realizaban y el proceso de gestión que *“debieran”* de efectuar, haciendo una síntesis de los mismos, en el diario de campo, y un informe parcial de las

funciones y/o acciones, así como el proceso de gestión que se planteaban en cada uno de los casos.

c) Observación no participante.

Las observaciones que se realizaron condujeron hacia una mejor comprensión de los casos, y se efectuaron de manera no participativa en Consejos Técnicos Consultivos (CTC), Juntas Técnicas (JT), cursos, eventos, visitas de supervisión, es decir, en la cotidianeidad de la práctica directiva real, tratando de no irrumpir el trabajo de las protagonistas y el contexto, en los días y tiempos convenidos con ellas, utilizando el diario de campo para llevar los registros de las mismas.

Cuadro 2. *Actividades de campo (registro de observaciones)*

Observaciones (r) Protagonistas	Práctica directiva	CTC de zona	CTC del jardín de niños	Período
Supervisora	4	4	0	17 de febrero a 5 de julio
Directora	13	4	2	16 de febrero a 21 de junio

**2.5. Acceso al escenario y proceso de obtención de información.**

Tratándose de un estudio de casos y como primer intento de acceso al escenario se acudió a un Jardín de niños, correspondiente al sector uno, de región centro de la DGSEI, para negociar con la Directora del plantel, el acceso para llevar a cabo la presente investigación, exponiéndole el diseño de la misma, pero no se obtuvo la disposición.

A partir de esta situación se buscó otra protagonista y se descubrió que la directora del Jardín de niños, correspondiente a la zona I, del mismo sector, tenía apenas el ciclo escolar en curso 2003-2004 de haber accedido al puesto, lo cual originó interés, por tener una aproximación más detallada de las perspectivas que ella tuviera, actualmente como parte de la función directiva del nivel, así que se le solicitó su participación en la investigación, planteándole las características de la misma, obteniendo su aceptación a consideración de lo que dispusieran las autoridades correspondientes en la DGSEI.

Posteriormente, se hizo la debida solicitud a la DGSEI, para obtener el acceso a la zona y a la institución, y se consiguió la resolución a la brevedad, se informó que la supervisora con la que se pretendía trabajar, no estaba informada de la investigación, a lo cual se indicó por parte de la Dirección Técnica de la DGSEI, que ellos le harían de su conocimiento, al igual que a la Jefe de sector correspondiente, fijándose así los protagonistas y tiempos para efectuar la investigación.

Inmediatamente de obtener la respuesta de la DGSEI, se efectuó el primer acercamiento con la directora, exponiéndole brevemente en qué consistía la investigación y el plan de trabajo que se pretendía realizar, especificando los días y el tiempo en que se llevaría a cabo, a lo cual se convino que fuera de tres días a la semana, comenzando en el momento (16 de febrero) y finalizando en junio como lo dispuso la dirección técnica de la DGSEI.

En el caso de la supervisora, el primer acercamiento con ella se dio en una reunión de Consejo Técnico Consultivo de Zona (CTCZ), y la dificultad que se presentó en este caso, fue que la supervisora no había recibido el oficio correspondiente de la DGSEI, comunicándole sobre la investigación que se realizaría, por lo tanto se le informó personalmente sobre la misma, proporcionándole una copia del oficio, después de haber solucionado este detalle,

se permitió el acceso para desarrollar la investigación en los tiempos convenidos por la DGSEI, y en los espacios que ella delimitó.

Durante el período de trabajo de campo (cinco meses), se fueron realizando las observaciones no participativas de la práctica directiva de la directora, en el plantel, en las Juntas Técnicas (JT) que se efectuaban los miércoles al finalizar la jornada laboral, en las JT de zona, así como en las reuniones de CTC plantel y de zona.

Con la supervisora, las observaciones se efectuaron solamente en las Juntas Técnicas de Zona, en los Consejos Técnicos Consultivos de Zona y en visitas de supervisión, llevando la recuperación de los datos por medio del diario de campo, en el cual se anotaron los sucesos, procesos, etc., que acontecieron en base a las categorías planteadas, para finalmente hacer un informe diario.

La primera entrevista con la directora, se desarrolló durante el primer mes de la investigación, con la finalidad de buscar información necesaria para la descripción del caso, esto es preguntas informativas generales (formación profesional, años de experiencia docente y directiva, acceso al puesto, actividades y funciones que realiza, etc.).

La segunda entrevista, se realizó a la mitad del periodo de actividades de campo, (dos meses después de la primera) y tuvo como propósito obtener información referente, a los datos clasificados por medio de las categorías y de ésta forma averiguar la información que la entrevistada tenía sobre el tema, de opinión / valor (el significado que le dan a la normatividad, que importancia tiene ésta para el desarrollo de sus actividades, qué finalidad tiene para ellas el utilizarla en su práctica diaria, etc.).

La tercera entrevista, tuvo como finalidad de puntualizar los datos obtenidos por medio de los instrumentos que se utilizaron en general (entrevistas, documentos y observaciones) y obtener información que se contrastara con la que había

recabado de las educadoras del plantel que dirige, y con la proporcionada por la supervisora.

En el caso de la supervisora, la primera entrevista se realizó en el tercer mes correspondiente al periodo contemplado del trabajo de campo, con una doble finalidad; el obtener la información general para la descripción del caso y el recuperar la información en base a las categorías que guiaron la investigación, es decir, se aplicaron preguntas de las dos entrevistas que se le habían realizado a la directora.

La segunda entrevista, se realizó al finalizar el tiempo de trabajo de campo, y en ésta se tuvieron que abordar nuevamente tres puntos centrales de información, la que complementara a la segunda entrevista (aspectos sobre normatividad y acciones/ funciones que ella desempeñaba); la que especificará los datos obtenidos de las fuentes de investigación recabadas y; la que se pudiera contrastar de la información que aportaron los otros actores educativos entrevistados.

Cabe señalar, que en el último mes del trabajo de campo y al ir analizando la información que se obtuvo de las entrevistas de las protagonistas, se decidió el implementar una entrevista semi- estructurada, a otros actores educativos (Directoras y Apoyos Administrativos que conforman la zona 1, y educadoras del jardín de niños perteneciente a la misma zona) la cual proporcionó información para poder contrastar las acciones e informaciones que las protagonistas brindaron a través del trabajo de campo.

Todas las entrevistas fueron audio grabadas en cassettes, y se hizo la transcripción de estas inmediatamente después de su aplicación pretendiendo realizar un primer registro de éstas.

La revisión de los documentos, se realizó en el transcurso del período de trabajo de campo, haciendo la recuperación de los datos que proporcionaron información referente a las categorías y a la investigación, por medio de un reporte de los mismos.

## ***2.6. Procedimiento de análisis de información.***

Como menciona Stake (1998; pp.66) "Analizar consiste en dar sentido a las primeras impresiones, así como a los resúmenes finales" por lo tanto, la estrategia para llevar a cabo el análisis y la interpretación de los datos fue la triangulación de las técnicas e instrumentos de la información obtenida en los registros correspondientes.

Como primera acción se retomaron las transcripciones de los audio cassettes, de las entrevistas de los protagonistas y se hizo el tratamiento de la información con las síntesis de los documentos y los informes parciales de las observaciones que se efectuaron para conformar el registro final de cada una de las entrevistas.

Se sistematizó la información, para hacer el reconocimiento de cada uno de los casos, para codificar la información referente a las categorías, así como en relación con la documentación analizada y para contrastar la información entre los actores educativos y los protagonistas.

Como segunda acción se realizó la sistematización de los reportes obtenidos de los documentos clasificándolos según el ámbito de competencia de cada protagonista, y los planteamientos que señalaban, aunada a esta actividad se recuperaron los informes de las observaciones y se fueron relacionando de acuerdo con las categorías planteadas y a lo que señalaban los documentos.

Una vez sistematizada la información de cada una de las fuentes, y para efectuar la triangulación de la misma se utilizaron matrices analíticas. (Cuadro 3)

Finalmente haciendo el análisis de cada una de las matrices analíticas y a partir del marco conceptual que sustenta a la investigación, se llegó a la interpretación de las perspectivas de la supervisora y directora del nivel preescolar, sobre la normatividad que rige el proceso de gestión y su propia función redactadas en el presente trabajo.

Cuadro 3.

*Contraste de información sobre la práctica de la supervisora, entre las directoras de la zona I:*

Directoras Preguntas	Dir 1.	Dir 2	Dir 3	Dir 4.	Dir.5
Periodicidad de las visitas de supervisión a las escuelas.					

### **Capítulo 3. La normatividad en el nivel preescolar.**

En este capítulo, se abordan los planteamientos normativos que guían a la función directiva del nivel preescolar, en los cuales se cubren funciones y acciones a realizar por la función directiva, referidas a los ámbitos Técnico - pedagógico y Técnico - Administrativo para regular el funcionamiento de los planteles educativos y de los actores que en ellos intervienen.

La Secretaría de Educación Pública (SEP), que es la institución encargada de llevar a cabo diferentes funciones y acciones para dar cumplimiento al derecho a la educación establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, concretar la política educativa que rige al sistema educativo y responder las demandas educativas.

El servicio educativo requiere el ejercicio organizado de los diferentes recursos para el logro de sus fines alrededor de dos elementos: el sustantivo, que se refiere a los objetivos y fines de la educación que se concretan en los planes y programas de estudio y el de apoyo, el cual comprende los recursos y medios para alcanzar lo sustantivo. Ambos manifiestan de manera directa e inmediata en los centros escolares, ya que es ahí en donde se concreta la prestación del servicio educativo.

Como parte de estos centros, el Jardín de niños es la primera institución educativa que colabora en la formación básica del niño, preparándole el camino para el desarrollo y crecimiento de todas sus facultades físicas, intelectuales y morales.

### **3.1. Normatividad en la educación preescolar: la década de los ochentas y noventas.**

La década de los ochentas, marca la consolidación de la educación preescolar porque, aparece su propuesta pedagógica “Programa de Educación Preescolar 1981” (PEP 81), se pusieron en operación los proyectos estratégicos entre estos destaco el de “Fortalecimiento de la capacidad Técnico Administrativa de los directores”, ya que desde entonces se percibía que el puesto directivo era de suma importancia dentro del sistema educativo y no existía un curso que respondiera a las actuaciones y responsabilidades que estos actores educativos tenían al estar frente de la institución.

Ante esta situación la SEP, integró un programa de capacitación de directores escolares y una de las primeras acciones que se hicieron, fue la elaboración de Manuales administrativos, para el uso de los directivos del nivel preescolar, publicándose y difundiéndose así diversos documentos con la finalidad de proporcionar una caracterización de las distintas áreas existentes en el interior de las mismas, así como las acciones y funciones que deben desarrollar la supervisora y directora de éste nivel educativo, estos documentos son:

1. Manual de Operación de la Supervisora de Zona de Educación Preescolar (Distrito Federal) Agosto, 1982.
2. Manual de Organización del Plantel de Educación Preescolar, 1984.
3. Manual de la directora del plantel de educación preescolar ,1987.
4. Manual Técnico – Pedagógico de la directora de educación preescolar, 1987.
5. Manual de la supervisora de zona de educación preescolar. Técnico - Administrativo y Técnico – Pedagógico, 1988.

Ahora bien, para ocupar el puesto de supervisora, además de reunir el perfil deseable que se describe en los manuales, se sugiere que tenga una serie de

rasgos como lo son conocimientos, capacidades y actitudes a fin de realizar adecuadamente su trabajo, en busca de lograr el objetivo del puesto que señalan los dos manuales de la supervisora de zona de nivel preescolar, hacen mención a favorecer y promocionar el adecuado funcionamiento del servicio educativo del nivel preescolar, en la zona de supervisión, conforme a las normas, los lineamientos y los criterios establecidos por la SEP.

Para el logro de éste objetivo es necesario puntualizar que la función de supervisión escolar en su operatividad, es vista como un proceso dinámico, que contempla una visión integral del quehacer educativo de la zona escolar, llevando a cabo la selección de los elementos y/o acciones orientando a la comunidad educativa, y propiciar los cambios necesarios para lograr el mejoramiento del proceso enseñanza - aprendizaje, así como la promoción, organización, estimulación y verificación, de las actividades educativas, propiciando un ambiente de respeto y cooperación.

Por lo tanto las acciones esenciales que la supervisora debe de efectuar se sintetizan en seis, según ambos manuales (SEP;1982,1988); de enlace porque constituye el canal de comunicación entre las autoridades superiores, (jefes de sector, de región, etc.) y los directivos de los diferentes planteles educativos; de promoción porque debe de fomentar la realización de acciones comunes entre el plantel y las instituciones cívicas y sociales que apoyan el proceso educativo; de orientación porque debe proporcionar criterios que favorezcan el desempeño de las diversas funciones asignadas a los actores educativos que se encuentran en los planteles; de asesoría, porque debe de proporcionar a los directivos escolares diversas opciones para la solución de los problemas que surjan en el desarrollo del trabajo escolar; de verificación, porque es ella quien debe de comprobar el cumplimiento de la normatividad, de las acciones, disposiciones y programas establecidos, de las actividades que se desarrollaran en los planteles educativos por los actores educativos (directoras, docentes, etc.); de evaluación, porque debe de facilitar la emisión de juicios valorativos en relación a las acciones, procesos y

resultados que del proceso educativo en cada plantel así como en la zona a su cargo.

Además de estas acciones se espera que la supervisora atiendan lo que se denomina las nueve materias administrativas que consigna el manual con el objeto de “facilita el trabajo coordinado de todas las personas que intervienen en el servicio” (SEP; 1988, pp.33) Estas materias administrativas son:

- Planeación y programación.
- Administración del personal.
- Administración de recursos financieros.
- Administración de recursos materiales.
- Organización escolar.
- Técnico-pedagógico.
- Extensión educativa.
- Control escolar.
- Escuelas particulares.

En ambos manuales se plantean estas nueve materias administrativas, pero en el caso del manual Administrativo de 1982, dentro de cada proceso se delimita la función específica, las actividades por realizar, los instrumentos a utilizar para efectuar las mismas y el tiempo en el cual se deben de desarrollar. También se describen las diferentes técnicas de las cuales se puede valer la supervisora para desempeñar sus funciones como lo son la visita, la entrevista y la reunión, en las cuales se especifica el concepto de la misma, así como las etapas para su realización, y en todas ellas siempre deberá de estar presente la observación y la redacción de informes correspondientes a éstas.

Como responsable de la calidad del servicio que se brinda en la zona escolar a su cargo y como orientadora y coordinadora del personal que labora en los diversos planteles que corresponden a su zona, la supervisora debe estar al pendiente de

que se cumpla con la normatividad administrativa (el manejo de los recursos humanos, financieros y materiales, el control escolar); y la normatividad pedagógica, que es en base al proceso enseñanza – aprendizaje. Asimismo señalan que debe mantener actualizados sus conocimientos acerca de las normas y lineamientos referidos al proceso de enseñanza- aprendizaje en relación al: educando, educador, y contenido, y a los elementos del subsistema técnico-pedagógico, tales como planes, programas de estudio, apoyos didácticos y técnicas e instrumentos de evaluación, que la SEP emite.

A diferencia del manual de 1982, en el de 1988, define al servicio educativo como proceso administrativo dividido en cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control; la supervisora es vista como administradora del servicio educativo y responsable del cumplimiento de los propósitos y actividades de cada una de estas cinco fases. Así mismo, sugiere que en el desarrollo de esta función se consideren principios técnicos de la teoría de la administración con el fin de:

“realizar su trabajo de forma eficaz, ejercer la autoridad, impulsar y conducir el desarrollo de los elementos que intervienen en el servicio educativo en la zona escolar a su cargo” (SEP; 1988, pp. 43)

En lo que respecta a la normatividad para la directora del plantel en estos mismos manuales, se mencionan sus cuatro funciones generales:

1. “Controlar la aplicación del programa y los proyectos que de éste se deriven se efectúen conforme a las normas y lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación preescolar establezca la SEP.
2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del programa y los proyectos que se deriven de éste.
3. Dirigir dentro del ámbito del plantel la ejecución de las actividades de control escolar, extensión educativa y servicios asistenciales.
4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal docente en el plantel y la comunidad.” (SEP; 1988, pp.11)

Con base en estas funciones se desprenden otras más específicas, divididas igualmente en nueve materias administrativas, pero en este caso se sustituye la de Escuelas particulares, por la de Supervisión.

En estos documentos (SEP;1987) se señalan como ámbitos de competencia de la directora , el Asesor Técnico y el Administrativo; el primero es en donde se refleja una de las principales funciones que tiene la directora, el apoyar al personal docente en el aspecto técnico-pedagógico, durante el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje, orientándolo en la aplicación de las normas, lineamientos, procedimientos y técnicas que le permitan el logro de los objetivos de los grados escolares, y el cumplimiento de las metas establecidas para el servicio educativo del nivel; en el segundo y sin restarle importancia se hace mención a la responsabilidades que tiene la directora como administradora educativa, que es el rol que asumen cuando programa, organiza, integra y controla los diferentes recursos para la prestación del servicio educativo.

El ámbito técnico-pedagógico, es representado como el elemento característico del proceso administrativo que se desarrolla en el plantel escolar, porque a partir de la realización de las funciones que se establecen en éste, se va definiendo el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje para lograr los objetivos educativos que se establecen en el nivel educativo. Esto supone el conocimiento y dominio de aspectos tales como objetivos, contenidos, metodología, evaluación, los planes y programas de estudio, apoyos didácticos, técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje, a fin de orientar al personal docente y al mismo tiempo supervisar las acciones que se generen en el desarrollo del programa.

Los procedimientos para facilitar las funciones de orientar y supervisar son las visitas de orientación y evaluación a los grupos y las reuniones técnico-pedagógicas con el personal docente a su cargo y en su momento las reuniones con los padres de familia. Para el cumplimiento de las funciones específicas según

los documentos es necesario que la directora cuente con una serie de rasgos, que no es más que parte de las competencias para el desarrollo de las mismas.

Durante la década de los noventa como ya se ha mencionado con antelación, ocurrieron importantes cambios para el nivel preescolar, a partir de la política educativa que se generó en esa época, se pretendió realizar una transformación del Sistema Educativo Nacional en busca de elevar la calidad del país.

Aunque el nivel preescolar no era todavía considerado como parte de la educación básica, la política educativa influyó en el nivel indirectamente, reorientándose el Programa de Educación Preescolar (PEP 92), hacia un enfoque metodológico de trabajo por proyectos. Asimismo se hizo necesaria la reconceptualización de las diferentes funciones a desempeñar por la función directiva, pretendiendo privilegiar a las pedagógicas, es decir, centrarse en el proceso enseñanza-aprendizaje y en los procesos de gestión que hubieran de contribuir a elevar la calidad de la educación.

A diferencia de los documentos y acciones dirigidas a la supervisora y directora en el presente período, en lo que refiere a normatividad, solo figuran dos documentos básicos para uso de estos actores educativos:

1. El Manual de Organización del Jardín de Niños en el Distrito Federal  
Noviembre, 1997.
2. Los Lineamientos 1997-1998 para Educación Preescolar.

El primero de ellos tenía por objetivo:

“Proporcionar un marco descriptivo de la estructura orgánica y funcional del jardín de niños para propiciar su mejor funcionamiento, al otorgar el apoyo que facilite una adecuada delimitación de funciones entre los diferentes integrantes del mismo” (SSEDF-SEP, 1997, pp.5.)

Para el funcionamiento adecuado de los planteles educativos, se hace la descripción y propósito del puesto y las funciones específicas de la función directiva.

Con respecto a las funciones específicas designadas para la supervisora, éstas ya no se desglosan por materias administrativas, si no que son presentadas las funciones de manera global, incluyendo la parte relacionada con el trabajo colegiado como una estrategia de autogestión, pero en sí, la supervisora debía de fungir como enlace de comunicación entre el plantel educativo y las autoridades educativas, correspondiéndole la parte de asesorar, orientar, supervisar al personal directivo y docente en su caso, para la prestación del servicio educativo, teniendo al mismo tiempo que vigilar, coordinar y fomentar acciones educativas que se lleven a cabo en el plantel educativo; integrar órganos educativos; elaborar y organizar programas; evaluar los resultados de la acción educativa y el cumplimiento de los programas educativos.

En el caso de la directora sucede lo mismo; se propone que cumpla con las funciones de planeación, orientación, asesoría, apoyo, supervisión, verificación y evaluación del proceso educativo, efectuado por el personal docente a su cargo, manteniendo responsabilidades administrativas sobre el uso de los recursos humanos, materiales, financieros, para la adecuada prestación del servicio.

Se podría decir que las funciones que son planteadas para la directora en este documento, son semejantes a las que se describieron en los manuales de los 80's, pero se observa una mayor tendencia a encaminar las acciones para el trabajo técnico-pedagógico, tratando de dejar en segundo término a las funciones administrativas.

Por su parte los Lineamientos 1997-1998 para Educación Preescolar, emitidos por la Subsecretaría de Servicios Educativos para el D.F. (SSEDF), tienen como finalidad, apoyar y fortalecer la planeación y la organización de todas las

actividades docentes y administrativas que en su tarea cotidiana, realizan en sus respectivos centros escolares.

En las disposiciones se incluyen las funciones específicas que deben de cumplir las supervisoras y directoras de nivel preescolar, las cuales se dividen en los siguientes apartados (SSEDF-SEP; 1997)

- Generales
- Organización y control escolares
- Supervisión escolar
- Consejo Técnico Consultivo
- Atención Preventiva y Compensatoria
- Evaluación Educativa
- Actividades Cívicas, Programas Complementarios y de Extensión Educativa
- Escuelas Particulares
- Jardines de Niños que operan en inmuebles pertenecientes al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)

Las funciones específicas que deben de efectuar la supervisora y la directora no cambian en relación a las del manual de 1997 simplemente que se describen de manera más detallada.

La supervisora tiene que asesorar, orientar y facilitar el desarrollo del proceso educativo; elaborar su Programa Anual de Actividades y Proyecto Anual de Trabajo con base en las normas que emita la SSEDF; cubrir un horario de tiempo completo (40 horas) que les permita realizar, dos visitas mensuales de supervisión como mínimo a cada jardín de niños, durante estas visitas orientar a las directoras en el desarrollo del Proyecto Anual de Trabajo del Plantel, así como en lo relacionado con la práctica educativa del personal docente.

Por su parte, la directora tiene asignadas funciones técnico - pedagógicas tales como, organizar con el personal docente una reunión semanal con el fin de resolver problemáticas inherente al servicio; promover entre las docentes una amplia participación en las acciones que se propongan para lograr los propósitos del Proyecto Anual de Trabajo; verificar permanentemente que los registros de asistencia, planes de trabajo y observaciones del alumno, entre otras.

Dentro de estos lineamientos la función de la directora se enfatiza más en el ámbito de administradora, ya que como se muestra estas serían las funciones que se describen dentro del ámbito técnico - pedagógico y se describen más administrativas por ejemplo; es la responsable de la inscripción y organización de alumnos en los diferentes grados debiendo enviar esta información al SAID a través del llenado de formatos incluidos en la Carpeta Única de Información, proporcionar la documentación y la orientación necesaria a los padres de familia de los alumnos de tercer grado, para que inscriban a sus hijos en el primer grado de primaria en el plantel de su preferencia; debe de actualizar la plantilla de personal a su cargo, en el formato correspondiente; notificar sobre las necesidades de ampliación reparación o adaptación del inmueble, entre otras.

En el siguiente cuadro, se muestra un comparativo de la normatividad en los dos períodos y de las propuestas pedagógicas correspondientes.

Cuadro 4. Normatividad y propuestas pedagógicas.

Ámbitos	Década	
	80's.	90's.
<b>Jurídico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artículo 3º. Educación ajena a cualquier doctrina religiosa, democrática, nacional, que contribuya a la mejor convivencia humana.</li> <li>- LFE y sus artículos 2, 5,7,8,15,19,20,21,22,24,25,26,26,4 3,44,45,46,47, 52,53,60.</li> <li>- Manuales administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artículo 3º. la educación básica debe de ser para todos los mexicanos, laica, gratuita, obligatoria, democrática, o sea de cobertura con equidad tendiente a mejorar el carácter, político, económico y social del país, así mismo deberá fomentar el nacionalismo y contribuir a la convivencia humana.</li> <li>- En 1993, se puso a consideración del Congreso de la Unión la iniciativa, de una Ley General de Educación, siendo aprobada en el</li> </ul>

		mismo año como Ley reglamentara del Artículo 3º de la constitución.
<b>Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenido de los Manuales Administrativos</li> <li>1. Manual de Operación de la Supervisora de Zona de Educación Preescolar (Distrito Federal) Agosto 1982;</li> <li>2. Manual de Organización del Plantel de Educación Preescolar 1984,</li> <li>3. Manual de la directora del plantel de educación preescolar 1987,</li> <li>4. Manual Técnico – Pedagógico de la directora de educación preescolar 1987,</li> <li>5. Manual de la supervisora de zona de educación preescolar. Técnico - Administrativo y Técnico - Pedagogicco1988.</li> <li>- Reglamento de las Condiciones generales de Trabajo del Personal de la SEP.</li> <li>- Reglamento de la Asociación de Padres de familia.</li> <li>- Manual de procedimientos para el levantamiento físico y control de inventarios de bienes instrumentales en áreas administrativas y planteles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual administrativo             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Manual de Organización del Jardín de Niños en el Distrito Federal Noviembre, 1997.</li> <li>2. Los Lineamientos 1997-1998 para Educación Preescolar.</li> </ol> </li> <li>- Artículos 7, 22, 30, 41,49, 55, 57, 59 de la Ley General de Educación.</li> <li>- Catálogo de Proyectos y Servicios de Apoyo a las Actividades de los Planteles de Educación Básica en el Distrito Federal.</li> <li>- Ley sobre el Escudo, la Bandera y el Himno Nacionales.</li> <li>- Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.</li> <li>- Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia.</li> </ul>
<b>Pedagógico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley federal de Educación (D. O. 29-XI-73), Art. 7º.19, 20, 21,24, 44, 45,46, 47,</li> <li>- Criterios para elaborar Planes y Programas de estudio. Consejo Nacional Técnico de la Educación”</li> <li>- <b>Programa de educación preescolar 1981</b> con un enfoque determinado en la Teoría Psicogenética de Jean Piaget, esta conformado por tres documentos “Planificación general del programa, Planificación por unidades y Apoyos metodológicos” el enfoque psicogenético que se plasma en el PEP, que concierne al desarrollo de las preoperaciones lógico-matemáticas, lo afectivo-social, y la función simbólica correspondiente al periodo preoperatorio del desarrollo infantil descrito por Jean Piaget. Los objetivos generales que se persiguen son, que el niño desarrolle:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley General de Educación. Art. 22, 41, 52</li> <li>- Guía para la Planeación Docente del Ciclo Escolar 1997-1998.</li> <li>- Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal.</li> <li>- Programa de Seguridad y Emergencia Escolar.</li> <li>- Proyecto Anual de Trabajo.</li> <li>- Programa Anual de Actividades.</li> <li>- Programa Nacional para la Incorporación al Bienestar de las Personas con Discapacidad 1995.</li> <li>- Programa de Acción a favor de la Infancia 1995 - 2000.</li> <li>- <b>Programa de educación preescolar 1992</b>, percibiéndose un enfoque basado en la Teoría Socio-cultural, cambiando así la metodología de trabajo con los niños por medio de proyectos. Los objetivos que se persiguen son: que el niño desarrolle</li> </ul>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Su autonomía y cooperación con otros.</li> <li>2. Su autonomía en el proceso de construcción de su pensamiento a través de la consolidación de la función simbólica, la estructuración de las operaciones lógico-matemáticas y de los espacios temporales.</li> <li>3. Su autonomía en el control y coordinación de movimientos amplios y finos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. su autonomía e identidad personal, requisitos indispensables para que progresivamente e reconozca en su identidad cultural y nacional.</li> <li>2. formas sensibles de relación con la naturaleza, que lo preparen para el cuidado de la vida en sus diversas manifestaciones.</li> <li>3. formas de expresión creativa a través del lenguaje, de su pensamiento y de su cuerpo, lo cual le permitirá adquirir aprendizajes formales.</li> <li>4. un acercamiento sensible a los diferentes campos del arte y la cultura, expresándose por medio de diferentes materiales y técnicas. <ul style="list-style-type: none"> <li>- En 1996 la “Guía para la planeación”, el cual tenía como finalidad de explicar el significado de la planeación para obtener los resultados de aprendizaje al finalizar el ciclo escolar.</li> <li>- En 1997 se presenta una guía para planeación modificada a la anterior, dentro de este documentos se refleja una cambio el termino objetivo es cambiado por propósito y se presentan 18 propósitos educativos a desarrollar en el nivel educativo.</li> <li>- En 1998 se traducen a 10 propósitos por cumplirse.</li> <li>- Para 1999 se presentan La guía para la planeación docente y las Orientaciones metodológicas, con un enfoque que hace alusión a la teoría sociocultural de Vygotsky,</li> </ul> </li> </ol>
--	--	--

A partir del cuadro anterior se puede percibir, como han ido cambiando las diferentes disposiciones en el transcurso del tiempo, de acuerdo a su ámbito de competencia, para efecto de la presente sólo se analizaron los manuales administrativos y los lineamientos para la educación preescolar, en donde en el contenido de estos documentos se asientan las funciones y/o acciones pedagógicas y administrativas que debieran de conocer y realizar la función directiva del nivel preescolar, para brindar el servicio educativo, considerándolos

como un apoyo que guían el proceso de gestión que realicen en su centro de trabajo.

Por lo que respecta al ámbito administrativo, se percibió que los manuales en su mayoría son muy explícitos al describir aspectos, como las nueve materias administrativas, que son las acciones y funciones a ejecutar por la supervisora o directora, en base al objetivo del nivel educativo, del plantel y del puesto que ocupa, pero también se manifiestan enfáticamente en los manuales de los ochentas, los aspectos relacionados con el proceso administrativo que debieran ejecutar, fundamentándose en los principios de la Teoría de la administración, para conformar el espacio, los recursos, el ambiente, la organización, en el cual se desarrolle el proceso educativo, ya que sin la gestión de las autoridades educativas no se podría dar la prestación del servicio educativo.

En el ámbito pedagógico la participación de la función directiva no se refleja directamente en el PEP de cada periodo, ya que éste es ejercido directamente en las aulas por las docentes, pero dada la importancia de la labor de la supervisora en conjunto con la directora en la realización de las acciones y/o funciones técnico-pedagógicas, emanadas en las diferentes disposiciones de la SEP, (Manuales Administrativos y Lineamientos), se podrá consumir el objetivo educativo que se persigue en el nivel preescolar, porque como se ha mencionado el eje central del servicio educativo es el ámbito técnico-pedagógico y sus diferentes elementos, y es a partir de éstos se correlacionan los demás aspectos que integran al servicio educativo.

### ***3.2. La Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI).***

En el contexto de la reforma educativa de los noventas, en el ANMEB (1992), se hace referencia a la reorganización del sistema educativo, y a la federalización del sistema, lo cual hizo posible la regionalización, la municipalización y la sectorización del sistema educativo federalizado, este ese el marco en el que

inició la operación de la Unidad de Servicios Educativos Iztapalapa (USEI); se trataba de un proyecto piloto de reorganización y mejoramiento de los servicios de educación básica en el D. F., dependiente de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, puesto en marcha en junio de 1993.

Las premisas para el establecimiento de la USEI fueron las siguientes:

- “Responder a la federalización educativa.
- Reintegrar y reorientar funciones pedagógicas, de planeación, presupuestales y administrativas, que se encuentren atomizadas en diversas áreas de la SEP, con base en el currículo básico nacional.
- Colocar a la escuela y su comunidad escolar, como el núcleo central para lograr relevancia, pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia, es decir, como el espacio a privilegiar.
- Iniciar un proceso de reconceptualización de la educación básica.
- Redefinir y hacer efectiva la flexibilización curricular considerando las necesidades básicas de aprendizaje de regiones, poblaciones e individuos.
- Garantizar cobertura y calidad ambas con equidad de la educación básica.
- Ampliar la oferta en educación inicial, preescolar y secundaria.
- Asegurar el acceso, permanencia y calidad de la atención a la población con necesidades educativas especiales.
- Fortalecer una nueva organización, administración y gestión escolares de los Consejos Técnicos Consultivos, el trabajo colegiado de los docentes en sus centros de trabajo, y el funcionamiento de los consejos técnicos consultivos, la supervisión escolar, y el trabajo corresponsable con organizaciones sociales, políticas y laborales.
- Mejorar las condiciones de trabajo docente.
- Participar activamente en la consolidación de la política y los programas de carácter compensatorio, orientados a abatir el rezago educativo.
- Impulsar un proyecto que articule desarrollo educativo y desarrollo social.”(López, Pérez y Justo Garza; 1995, pp.40)

La USEI realizó diversas acciones que buscaron acortar la distancia entre la administración central y cada una de las escuelas, es decir, generar un contexto y actitud de apoyo a la gestión escolar que permitieron gradualmente, que cada escuela de educación básica de Iztapalapa, tuvieran un margen de decisiones

curriculares básicas respecto a “qué”, “cómo” y “cuándo” enseñar y evaluar en el centro escolar, según las características y necesidades de la población a la que presta su servicio.

Desde su creación en junio de 1993 hasta abril de 1994, la USEI estaba organizada por niveles y modalidades educativos para la prestación del servicio, así mismo había una área de módulos de atención a las escuelas y público en general, que permitió un acercamiento de estos con la USEI para dar una atención ágil y eficaz, pero debido a los problemas para adecuar este esquema a las características de las diferentes regiones de la demarcación, aunados a la falta de recursos (presupuestales y de personal) se decidió revisar su organización y función.

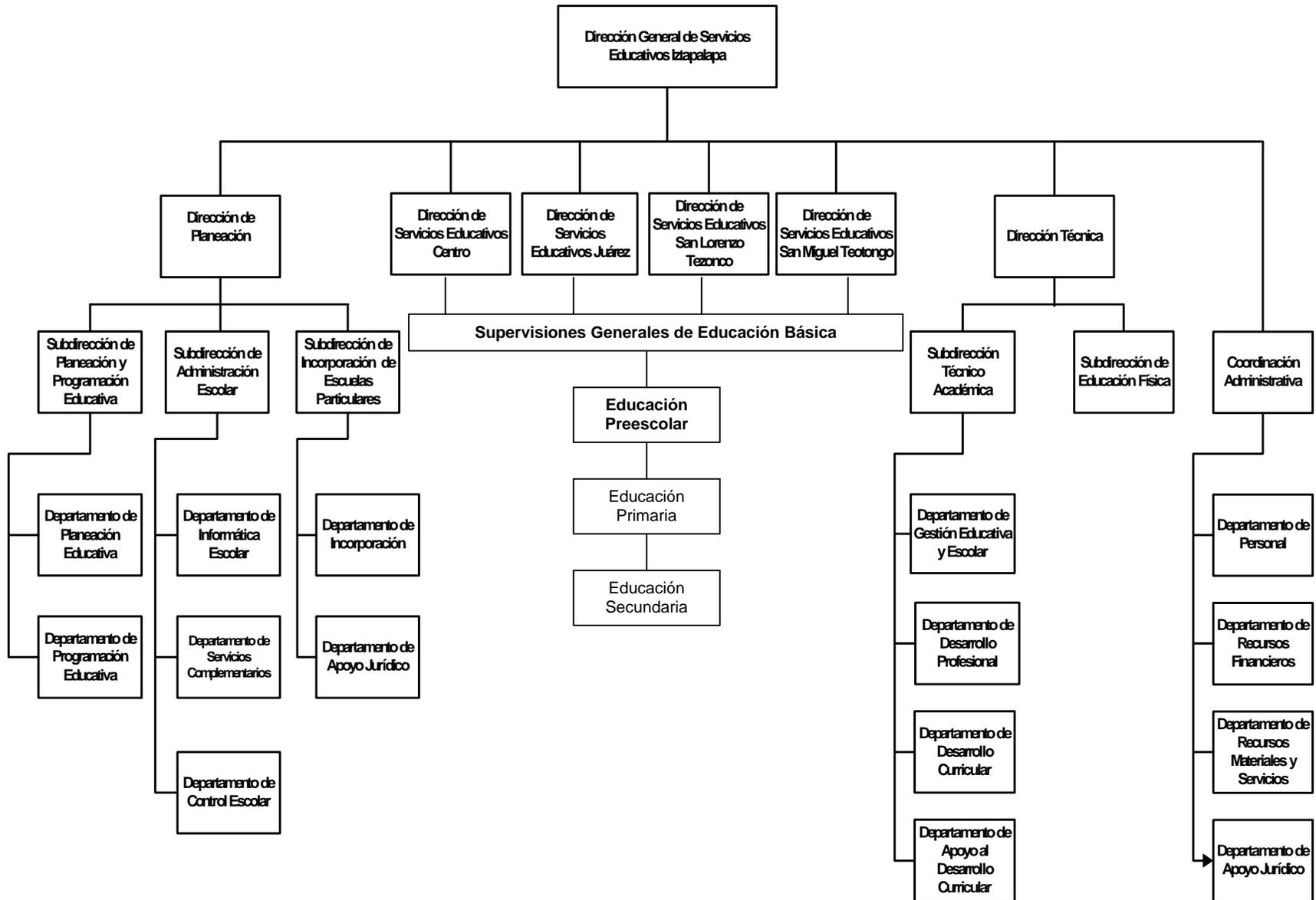
La segunda etapa, a partir del abril de 1994, se caracterizó por la desconcentración de funciones operativas a criterios territoriales, conformándose cuatro direcciones regionales, (San Miguel Teotongo, San Lorenzo Tezonco, Juárez y Centro) de tal forma que cada una de ellas atendiera los servicios de educación básica de manera integral y no por nivel educativo, buscando la coherencia y congruencia entre los cuatro niveles educativos y la educación especial en busca de un intercambio de experiencias y estrategias para el mejoramiento de la educación básica.

Uno de los puntos destacados durante este período es el reconocimiento al trabajo y experiencia de los supervisores escolares, confiriéndoles un carácter de equipo básico de trabajo en cada dirección de las regiones, con el fin de evitar las tradicionales burocracias intermedias; por tanto, se crearon programas para supervisores educativos con el objetivo de fortalecer el liderazgo, la organización y la gestión educativa.

Las acciones que desarrolló la USEI en este período se enfocaron en tres aspectos; el educativo pedagógico, es decir, trabajar con la escuela y autoridades

competentes (supervisión) para el diseño, desarrollo y evaluación de las estrategias de trabajo escolar, a partir del conocimiento de lo que sucede dentro de la escuela respecto al desarrollo el currículo de educación básica; la planeación e información, en donde se pretendía aprovechar la experiencia educativa de cada uno de los actores que intervienen en la escuela y finalmente, acción a la gestión, impulsando un nuevo tipo de autoridad y liderazgo, para lograr una toma de decisiones a través del trabajo colegiado en la escuelas, a partir de las características y necesidades de la misma, pretendiendo minimizar los procedimientos administrativos y elevar la eficiencia de los procesos que involucren cualquier recurso.

En enero de 1995, el proyecto de la USEI entró en una tercera etapa, para tratar de capitalizar y consolidar los logros obtenidos en materia de gestión escolar, participación social y administración de planteles y en septiembre de 1996, se otorgó formalmente a la USEI el nivel de Dirección General, una más de las que conforman la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal. La estructura organizacional actual de la Dirección General de Servicios Educativos de Iztapalapa (DEGSEI) es la siguiente:



Una característica peculiar que se observa en este tipo de estructura organizacional es que existe una relación entre las diferentes instancias, facilitando la coordinación y comunicación horizontal, para que la información fluya de la misma manera y en la misma jerarquía delegando responsabilidades y obligaciones en cada dirección creándose así la normatividad que regula a los actores educativos para el cumplimiento del propósito de la DGSEI, que es el reorientar el funcionamiento de las escuelas en la construcción de una realidad escolar que responda a las necesidades educativas de las niñas, niños y jóvenes de Iztapalapa y a las expectativas de los padres de familia y al mismo tiempo ofrezca satisfacciones profesionales y personales a maestros, directivos y personal de asistencia de la educación.

Como parte de las acciones para concretar este propósito la DGSEI durante los ciclos escolares 2000-2001 y 2001-2002, desarrollo el proyecto de “Fortalecimiento técnico pedagógico de supervisoras, supervisores, directoras y directores de educación inicial y básica de Iztapalapa. Fase I y II”, el cual brindo herramientas teóricas y metodológicas para que estos actores educativos encabecen e impulsen la mejora en la calidad educativa de los servicios educativos.

En el ciclo 2002-2003 se trabajo el proyecto de “Fortalecimiento de la educación inicial y preescolar en Iztapalapa Fase I, Los retos de la obligatoriedad y la mejora de la intervención educativa” con el fin de establecer entre docentes, directoras y supervisoras generales y de zona, el inicio de la base conceptual común sobre la educación inicial y preescolar que permitiera en el futuro asumir crítica y constructivamente los nuevos planteamientos curriculares.

En el ciclo escolar 2003-2004 se llevo a cabo la Fase II del programa mencionado, el cual lleva el titulo de “Enriquecimiento y mejora de la gestión escolar y los procesos de enseñanza y aprendizaje que se realizan en la comunidades

escolares”, para avanzar en la construcción conceptual y metodológica que ayude a hacer mas pertinente el servicio educativo que se ofrece en Iztapalapa.

Sin embargo, cabe mencionar que durante la ejecución de los proyectos que se realizan en Iztapalapa, también van surgiendo cambios importantes en la Propuesta Educativa del nivel preescolar en el D.F..

Cuadro 5. Los instrumentos de la Propuesta pedagógica del 2000 al 2003

2000-2001	“Guía para la planeación docente”	Se da la dosificación de contenidos por grados, en donde cada propósito educativo tiene una serie de practicas habituales y conocimientos a considerar según el grado escolar a trabajar
	Orientaciones Pedagógicas.	
2001-2002	Orientaciones Pedagógicas	En estas se conjugan los dos documentos del ciclo anterior, es decir, cuenta con un apartado donde se presentan los contenidos y su organización y; otro apartado en donde se explica la forma de planear
2002-2003	Orientaciones Pedagógicas	<p>Se presentan algunos cambios en comparación con el documento del ciclo anterior como lo son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparece el termino de competencia, como aquello que los niños tiene que lograr al adquirir los contenidos de cada pospropósito</li> <li>- Se amplían los contenidos de cada uno de los grados para dar una congruencia horizontal y vertical.</li> <li>- Se sugiere la derivación de una temática a partir de un contenido, evento, problemática</li> <li>- En el apartado de orientaciones metodológicas se explica como enseñar conceptos y procedimientos</li> </ul> <p>Desaparecen las opciones metodológicas, mismas que se sustituyen por una serie de “propuestas que apoyan la realización del trabajo docente...Están organizadas en función de las competencias...”(SEP, 2002, pp.40)</p>

Estos cambios que se dan en los instrumentos del PEP, repercuten ineludiblemente en las acciones emprendidas por la DGSEI, ya que es la base que guía todos los procesos que se generan en el servicio educativo del D.F.

### **3.2.1. La normatividad de la DGSEI.**

El marco jurídico – legal que rige la prestación del servicio educativo en Iztapalapa no difiere del que regula a toda la nación, entre los cuales se encuentran:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art. 3º, 31, 73, 127;
- La Ley General de Educación, Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado; Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos; Ley sobre el Escudo, la Bandera y el Himno Nacional.
- El Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública; Reglamento de la Ley de Información, Estadística y Geografía.
- El Decreto por el que se reforma el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública Decreto por el que se establece el Calendario Oficial Educativo.
- El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica; el Acuerdo 196, por el que se adscriben orgánicamente las direcciones generales, órganos desconcentrados y unidades administrativas de la Secretaría de Educación Pública que se mencionan y se delegan facultades; el Acuerdo 200, por el que se establecen normas de evaluación del aprendizaje en Educación Primaria, Secundaria y Normal; el Acuerdo que determina las normas por las cuales se deberá llevar a cabo la asignación de becas a los alumnos de instituciones particulares de educación primaria y secundaria que cuentan con autorización de estudios, así como a la educación inicial, preescolar y especial que cuentan con el reconocimiento de validez oficial de estudios otorgados por la SEP.

Así como, el Plan Nacional del período, el Programa Nacional de Educación, el Programa de servicios educativos para el D.F. y los **Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa**, vistos estos como un apoyo para el trabajo cotidiano de las escuelas para la regulación de la organización y operación del servicio educativo.

El cumplimiento de los lineamientos pretende favorecer la creación de condiciones para que las escuelas encuentren los caminos más apropiados, de acuerdo a sus condiciones particulares, para concretar las aspiraciones de calidad educativa.

Estos lineamientos han sido reestructurados cada ciclo escolar y son presentados a los actores educativos en los Talleres Generales de Actualización (TGA)<sup>1</sup> en general su estructura se encuentra conformada por apartados, en los cuales se van describiendo las funciones y/o actividades que deben de realizar los diferentes actores educativos en este caso la supervisora y directora del nivel preescolar.

Sin embargo, cabe recordar que las disposiciones que en estos documentos se indican no van referidas por nivel educativo explícitamente, ya que como se menciona con anterioridad, en la DGSEI se llevo a cabo la integración de los niveles educativos en general, pero dentro de las disposiciones se enfatiza el trabajo a efectuar en el nivel preescolar.

Los aspectos más puntuales que se retoman en los apartados de los lineamientos son los siguientes:

- ❖ Disposiciones generales
- ❖ Primer apartado
  - Inscripciones y reinscripciones.
  - Cambios, traslados y transito de escuela
  - Organización escolar
  - Administración del personal
  - Evaluación del aprendizaje
  - Acreditación y certificación
  - Apoyo técnico pedagógico
  - Atención preventiva y compensatoria

---

<sup>1</sup> Los TGA representan la apertura a un espacio de análisis, discusión y puesta en común entre los diferentes actores de las comunidades escolares (docentes, directivos, supervisores de zona de sector, directivos), en el sector educativo a nivel nacional.

- Actividades de apoyo a la enseñanza aprendizaje, cívicas, de seguridad escolar y de fomento de la salud,
- Inmueble y equipamiento escolar
- Estadística
- ❖ Segundo apartado.
  - Dirección escolar
  - Supervisión escolar
  - Supervisión de educación física
- ❖ Tercer apartado
  - Desarrollo profesional de maestros
  - Consejo Técnico
  - Carrera Magisterial
- ❖ Cuarto apartado
  - Asociación de padres de familia
  - Cooperativa escolar
  - Consejo escolar de participación social
- ❖ Quinto apartado<sup>2</sup>
  - Escuelas particulares

Dentro de las disposiciones generales se menciona por ejemplo, que los lineamientos son de observancia y aplicación obligatoria para todos los actores educativos de Iztapalapa, además éstos, deben de difundir y vigilar su cumplimiento.

Las actividades y/o funciones que les competen a la supervisora y directora de preescolar que se describen en estos documentos, se encuentran enfocados en las dimensiones de la gestión educativa (técnico-pedagógico, administrativa, organizativa, socio-cultural), y muchas funciones se pueden percibir como tramites administrativos, sin olvidar las tareas básicas de control, verificación y supervisión

---

<sup>2</sup> Este apartado sólo aparece en los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios educativos de educación inicial y básica de Iztapalapa 2003-2004.

que deben de realizar, pero así mismo se complementan con la parte pedagógica de la función que les compete, como es la orientación, la asesoría, el apoyo y la evaluación al trabajo de las directoras, de las docentes en el aula, y del proceso educativo, todo esto con la finalidad de lograr una calidad del servicio educativo que se ofrece en Iztapalapa.

Durante el ciclo 2003-2004, la DGSEI remitió a todos los directivos un documento denominado **“Políticas y procedimientos de comunicación, gestión y seguimiento de procesos institucionales relativos a los ámbitos de planeación educativa y administración de recursos”**<sup>3</sup> teniendo como propósito concretar un proyecto institucional colectivo que mejore el funcionamiento de las escuelas

El documento surge como parte de las diversas acciones encaminadas para favorecer las competencias y practicas de los supervisores y directores escolares, ya que se considera que la supervisión escolar es estratégica para movilizar a las escuelas hacia la mejora de la calidad educativa y que la dirección escolar no es el último eslabón del sistema, sino el primero y fundamental para integrar a la comunidad educativa y definir objetivos, estrategias y compromisos comunes que permitan llegar a la mejora.

Se encuentra estructurado en tres partes:

1. Comunicación institucional interna.
  - Se procura la normalización del formato de los documentos institucionales, que emitan las diversas direcciones y supervisiones.
  - Promover que la comunicación institucional de realice mediante oficios.
  - Se fomentara el uso de correo electrónico.
  - Se procurara la atención inmediata a las necesidades de los diferentes niveles, así como solución oportuna de conflictos y emergencias.

---

<sup>3</sup> Este documento fue expedido en Marzo de 2004.

2. Envío, recepción, registro y seguimiento de documentos de directores y supervisores de educación inicial y básica de Iztapalapa.

- Se fomentara la agilización de trámites institucionales de las escuelas de educación inicial y básica, así como de las supervisiones escolares.
  - a. Las solicitudes serán respondidas de manera directa al solicitante.
  - b. Los supervisores, analizaran y determinara con el director de servicios educativos, las estrategias, instrumentos, tiempos, etc. para el seguimiento de la operación de los procesos institucionales.
- Los procedimientos de envío de documentación de directoras y supervisoras relativos a los procesos institucionales más sobresalientes de los ámbitos de planeación educativa y administrativa de recursos, que son: inscripción, infraestructura escolar, Programa Escuelas de Calidad, programación detallada, cooperativa escolar, escuelas particulares, materiales educativos, estadística educativa, control escolar, Informática escolar, asociación de padres de familia, becas oficiales, alimentación escolar, salud escolar, seguridad y emergencia escolar, prevención del delito, violencia y adicciones, recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales, apoyo jurídico, servicio social, prácticas profesionales.

Son presentados con el nombre del procedimiento, así como el procedimiento que desarrollarán, incluyendo tiempo y destinatarias (supervisoras y directoras).

3. Reorganización de las direcciones regionales de servicios educativos.

A partir de las funciones y acciones que tienen asignadas en la normatividad de Iztapalapa, las supervisoras y directoras del nivel preescolar, se puede decir que

estas figuras son consideradas como generadoras de procesos, en busca de la mejora, sin evadir el grado de autoridad que les confiere a cada una.

Por lo tanto la DGSEI, trata de verlas como una pieza clave para el desarrollo del proceso educativo, ya que a partir de lo que efectúen en su practica diaria, permitirán o no, que se realice la prestación del servicio educativo en los diferentes niveles aula, escuela, zona, etc. persiguiendo el objetivo institucional que se ha planteado la DGSEI:

“Asegurar el acceso y la permanencia de las niñas, niños y jóvenes de Iztapalapa, y lograr una educación inicial y básica que satisfaga sus necesidades educativas con calidad, equidad y pertinencia”(Justo. S: 2004)

A partir de la revisión y análisis de las disposiciones que se plantean en los *“Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa”*, se puede decir que las acciones y/o funciones, son puntuales y acertadas para la función directiva del nivel, ya que se encuentran estructuradas implícitamente dentro de las dimensiones de la gestión y como se menciona con antelación, un directivo escolar debe de considerarlas dentro de su gestión para que la prestación del servicio educativo se de en los términos que se plantean en la DGSEI, por lo tanto la función directiva debe de conocer y basarse en estos planteamientos porque le servirán de apoyo, dentro de la gestión que realicen, marcando asimismo la utilidad de los mismos en la función que realizan dentro del engranaje educativo.

Por lo que respecta al contenido del documento *“Políticas y procedimientos de comunicación, gestión y seguimiento de procesos institucionales relativos a los ámbitos de planeación educativa y administración de recursos”*, tiene pertenencia para la búsqueda de la autogestión que se pretende en la DGSEI, teniendo utilidad de forma complementaria de los Lineamientos porque son acciones administrativas que siempre han desarrollado estos actores educativos, solo que

en este documento se plantean de manera delimitada y específica, tratando de simplificar el trabajo administrativo que debe de realizar la función directiva.

A partir de la revisión de la normatividad que regula el proceso de gestión de las supervisoras y directoras del nivel preescolar en los diferentes períodos se puede decir que, en la década de los ochentas, las acciones y/o funciones que debieran efectuar estos actores educativos, emanadas en los manuales administrativos son específicas y es muy amplio el campo de su acción; en el periodo de los 90`s, se fueron reordenando algunas de las disposiciones, por la política educativa que se implemento con el ANMEB, describiéndose otras acciones y funciones que debieran, ser acatadas por las supervisoras y directoras del nivel preescolar en toda la nación, en el sentido de cubrir los señalamientos establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la LGE y por supuesto en la política educativa del momento.

En el caso de la DGSEI, desde marzo del 2001, se ha tratado de transitar a una gestión que considere fundamental la participación de los actores involucrados directamente en la tarea educativa (SSDF-DGSEI;2001) en donde se ve a la supervisión escolar, como el espacio estratégico para la movilización de las escuelas hacia la mejora de la calidad educativa, para lo cual se han implementado una serie de estrategias y proyectos a partir del ciclo escolar 2001-2002, entre los cuales se encuentra la emisión y ajuste de los *“Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios educativos en Iztapalapa”* y el documento de *“Políticas y procedimientos de comunicación, gestión y seguimiento de procesos institucionales relativos a los ámbitos de planeación educativa y administración de recursos”*, siendo considerados normas jurídicas que regulan el proceso de gestión de las directoras y supervisoras de educación inicial y básica, los cuales son basados en la Constitución Política Mexicana, la LGE y la política educativa actual, y retomando algunos de los aspectos que contiene las demás normatividades que privan al resto de la educación preescolar en México, pero al mismo tiempo las acciones y funciones que contienen estos documentos han sido

preescritas para contribuir a la “Estrategia para el desarrollo de la educación inicial y básica, para las niñas, niños y jóvenes de Iztapalapa”, por lo tanto algunas de las disposiciones que se encuentran emanadas en los documentos de la DGSEI son diferentes de las establecidas en la normatividad para las supervisoras y directoras del nivel preescolar de la nación.

Al hacer esta distinción entre las normatividades emitidas en la DGSEI y la que priva al resto de la nación, para la función directiva del nivel preescolar, se procederá a conocer cuáles son las perspectivas de una supervisora y una directora sobre esta normatividad, que regula su proceso de gestión y su propia función, para poder conocer si las disposiciones analizadas verdaderamente son útiles y adecuadas en su práctica, lo cual repercutirá ineludiblemente en el proceso educativo que se ejerce en ese nivel.

## **Capítulo 4. Perspectivas sobre la normatividad en el nivel preescolar: un estudio de casos.**

En la DGSEI, la función directiva es una pieza clave para desarrollar el cambio educativo en busca de la mejora de la calidad de la educación, para lograrlo se ha tratado de fortalecer el trabajo técnico - pedagógico de directores y supervisores de educación básica en tres ámbitos; desarrollo profesional, es decir desarrollar nuevas competencias en busca de una nueva gestión, en el proceso enseñanza – aprendizaje, y en relación a la gestión escolar, con el propósito de establecer las bases para la organización de las actividades para cada ciclo escolar, intentando ir concretando las transformaciones y las prácticas de la función directiva, construyendo un lenguaje común, nuevos sistemas de trabajo, definiendo procedimientos institucionales, tratando de reducir los procesos de información para darle más espacio al trabajo técnico-pedagógico.

El presente capítulo se expondrán las perspectivas que tiene una supervisora de zona y una directora de un jardín de niños sobre la normatividad que rige el proceso de gestión que efectúan, así como su propia función, las cuales se ven reflejadas indudablemente en sus creencias y acciones que tienen y efectúan en la práctica diaria, por lo tanto es preciso hacer una descripción del contexto escolar en el que laboran cada una, mencionando los aspectos del entorno social e institucional que les compete, como lo es el espacio físico de la dependencia de cada una, la organización escolar, sus características personales y profesionales, para poder ir concretando las perspectivas que tienen sobre la normatividad.

En cada uno de los casos se recurrió a entrevistar a otros actores educativos, para contrastar la información central que daban las protagonistas, en el caso de la supervisora intervienen en las directoras de la zona, y los apoyos administrativos y en el caso de la directora solamente las educadoras del jardín de niños.

## **4.1. La supervisora de zona.**

### **4.1.1. El contexto social e institucional de la supervisión de zona.**

Cabe mencionar primeramente que las dependencias de supervisión escolar y jefaturas de sector del nivel preescolar, no tienen una oficina exclusiva, ya que estas dependencias se encuentran establecidas en alguno de los jardines de niños bajo su jurisdicción y que cuente con el espacio físico para poder establecer una oficina.

Para darles la atención administrativa y pedagógica que requieren los planteles y/o zonas escolares, se cuenta con educadoras que han solicitado cambio de adscripción por diferentes motivos, a estos actores educativos se les nombra Apoyos Administrativos (AA) y Apoyos Técnicos Pedagógicos (ATP); la función que tienen los primeros es apoyar en el control, elaboración y revisión de documentación principalmente, y en el caso de los segundos su función es apoyar y orientar a la supervisora, para el desarrollo de las acciones pedagógicas (revisión de la labor docente, de la planeación didáctica, etc.).

Para desempeñar las funciones y/o actividades como AA o ATP, al igual que para ocupar algún puesto directivo, no existe una formación previa, esta la van adquiriendo por medio de la práctica diaria, o por medio de la asesoría de su autoridad inmediata o alguna compañera, en el mejor de los casos.

Cada sector o zona escolar tiene personal que apoya en estos ámbitos, estas dependencias deben de tener mínimo dos AA, situación que no se asienta en ningún documento, según comentaron la supervisora y uno de los AA, pero se trata de una norma implícita que se conoce dentro del sistema, porque es necesaria la participación de estos actores para el funcionamiento de la dependencia; por lo que respecta a los ATP “debiera” de haber uno en cada dependencia, pero como lo comentó la supervisora de la zona uno “con ATP no

cuento en este momento, porque no hay claves”, por lo tanto se tiene el apoyo de ATP del sector.

La zona escolar en la que se realizó el estudio, forma parte de una de las supervisiones pertenecientes a la región centro, la cual tiene como demarcación al norte la Av. Ángel Urraza (Eje seis sur), al oriente la Av. San Lorenzo Tezonco, al sur Av. Ermita Iztapalapa (Eje ocho sur) y al poniente Av. Presidente Plutarco Elías Calles, asimismo dentro de este territorio se encuentran los sectores 1 y 2 del nivel preescolar, el sector uno se ubica en el Jardín de niños de Niños (Juana Pavón de Morelos) en la colonia San Andrés Tetepilco, y atiende las supervisiones escolares 1 a 5.

El estudio se efectuó en la zona 1, la cual se encuentra situada en el Jardín de niños Ignacio Allende (I. A), en la colonia Unidad Modelo, a un costado de éste se encuentra una primaria, las casas y departamentos que rodean a la escuela, son construcciones antiguas, el nivel socioeconómico es de nivel medio, la colonia cuenta con los servicios básicos de luz, agua, drenaje, así como un centro deportivo, parques recreativos, espacios verdes, canchas de basketball, dos zonas comerciales.<sup>4</sup>

La zona escolar está conformada de la manera siguiente: a la zona uno le corresponden seis escuelas oficiales, de las cuales dos son estancias infantiles<sup>5</sup> y una escuela particular. Por lo que respecta a la ubicación de los planteles, dos se encuentran en la misma colonia (uno de ellos es en donde se ubica la dependencia) y dos más en colonias aledañas de la supervisión, las otras tres están más retiradas y uno de ellos es en donde se encuentra ubicado el sector uno, por lo tanto es uno de los planteles que la supervisora visita con mayor frecuencia.

---

<sup>4</sup> Remitirse al anexo 1. para conocer la ubicación social de la supervisión.

<sup>5</sup> La Estancia Infantil es un jardín de niños que tiene un horario de 9:00 a.m. a 16:00 p.m., en donde se atienden a hijos de madres trabajadoras ofreciendo el servicio de alimentación para los niños, y después de las 12:00 a.m., se trabaja en talleres.

Por lo que respecta al espacio físico de la supervisión de zona, la oficina se encuentra ubicada en la última aula de la planta baja del edificio del Jardín de niños (I. A), en ésta hay cuatro escritorios con sus respectivas sillas, ocupados cada uno por los Apoyos Administrativos (AA) y la supervisora, una mesa rectangular con ocho sillas, que es el espacio que ocupan los AA y la supervisora para hacer la revisión y ordenación de la documentación, y por lo que se pudo observar esa era la utilidad de la misma. También hay dos estantes, un mueble con la computadora para el uso de un AA y en ocasiones por la supervisora, un archivero, un microondas, cafetera, una maquina de escribir de la cual hacen uso los AA, una fotocopiadora, un ventilador, un pizarrón en donde se coloca la calendarización de la supervisora.

El ATP de sector, participa activamente con la supervisora, situación que se observó durante el desarrollo del estudio, en las actividades de revisión de la labor docente y de la planeación didáctica, así mismo interviene en las reuniones de Consejo Técnico Consultivo de Zona (CTCZ), apoya a la supervisora, en el desarrollo de las mismas aportando sugerencias y comentarios a las temáticas que se revisan y a los comentarios que realizan las directoras que asisten.

La zona uno cuenta con tres Apoyos Administrativos (AA), una de ellas con una trayectoria como personal administrativo de 12 años, los otros dos AA con 8 y 2 años respectivamente, siendo la supervisora la que coordina a este personal para la asignación de tareas y responsabilidades que ellas efectúan “de acuerdo a lo que hemos vivido aquí durante muchos años” (E, Lo: AA).

Lo que se pudo observar, es que ellas realizan diversas actividades como: dar avisos a cada directora de lo que la supervisora encomienda, llevar el control de lo que se le solicita a las directoras (documentación), recoger información, revisarles la documentación, incidencias, nominas, etc, además tienen otras actividades, por ejemplo una de ellas tiene la comisión de Ecología y otro AA comentó que una de sus actividades es llevar “la agenda de la inspectora”(E, Lo: AA), tareas que la

supervisora encomienda a cada una de acuerdo a sus capacidades y experiencias personales.

Ellas también en determinados momentos y por mandato de la supervisora, asisten en su representación, a los paseos extraescolares que tengan los jardines de niños, con la finalidad de acompañamiento, y a las actividades que tienen planeadas las directoras en su Plan de Gestión (PG), para “corroborar” que concuerde entre lo que dice el PG y lo que se hace.

#### ***4.1.2. Perspectivas sobre la normatividad.***

El término supervisión, por lo general hace referencia a ejercer la vigilancia o inspección superior de algo, y debe ser producto del conjunto de esfuerzos de determinados actores educativos en el sentido de orientar y asesorar a los docentes para mejorar la enseñanza, lo cual supone estimular el progreso de los docentes, la selección y revisión de los objetivos educacionales, los procedimientos didácticos, los procesos de gestión y la labor educativa que se desarrolla en los planteles educativos.

Ahora bien, como hemos señalado anteriormente el término de supervisión escolar en los diferentes manuales administrativos que se han elaborado para la función directiva del nivel preescolar (SEP:1985) tienen diferentes acepciones, las cuales se concretarían en la concepción de proceso mediante el cual se asesora, orienta, verifica y evalúa el cumplimiento de las normas, los programas y los proyectos establecidos por la SEP, a fin de verificar y controlar el funcionamiento integral del servicio educativo, teniendo así mismo la función de enlace entre las altas autoridades educativas con las directoras y docentes de educación preescolar, para lograr el óptimo funcionamiento del servicio educativo.

Al ser vista de esta manera, se puede decir que la persona que ocupa el puesto de supervisora escolar debe de asumir la responsabilidad de administrar el proceso

educativo en los planteles que tenga a su cargo; así como también integrar y aprovechar óptimamente los recursos con que cuenta; guiar y orientar la aplicación de las normas establecidas en los aspectos técnico – administrativos y en los técnicos- pedagógicos; todo esto como la finalidad de mejorar la calidad de la educación.

La zona escolar, es el espacio en donde se gestionan los procesos y acciones necesarias para que se realicen las funciones pertinentes en cada Jardín de niños, y dar cumplimiento a los objetivos que se emanan en el Art. 3º. de la Constitución, en la LGE, en el PNE, en los Programas Educativos, todo esto en base a la normatividad establecida.

Es por ello que la supervisora de zona tiene un papel trascendental dentro del engranaje del sistema educativo nacional, ya que de su motivación, interés, compromiso y entusiasmo, dependerá el logro de los propósitos educativos del nivel educativo.

La supervisora con la que se trabajó, realizó sus estudios en la Escuela Normal para Maestros “Manuel Acosta” y tiene la Lic. en Educación Básica, en la UPN, ha tomado diversos cursos de Arte, así como referentes a su función, por lo que respecta a su experiencia profesional como educadora es de 10 años aproximadamente, y ha desempeñado el puesto de supervisora por 4 años.

Si bien es cierto que en el Sistema Educativo Mexicano el acceder a un puesto directivo no es fácil, ya que depende de los créditos escalafonarios que tenga el/la solicitante, en el caso de la supervisora de zona de nivel preescolar también depende de los requisitos que se plantean en los Manuales administrativos (SEP; 1982, pp.30.) que contiene una serie de especificidades del perfil deseable como lo son:

- “Escolaridad: Titulo de Licenciada en educación preescolar.
- Experiencia: Haber desempeñado el puesto de Directora de Jardín de Niños en el subsistema

- Antecedentes escalafonarios: Dictamen de plaza de Directora de Jardín de niños
- Criterios: Para tomar decisiones, manejar adecuadamente relaciones humanas y sugerir cambios.
- Iniciativa: Para proponer alternativas de trabajo, resolver problemas que se presenten en el desarrollo del mismo y plantear las soluciones;
- Capacidad: Para organizar y dirigir grupos de trabajo en equipo, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
- Actitud: De respeto, compromiso y responsabilidad.”

Como se puede percibir son muy específicas las características que se tienen para acceder al puesto, pero también se puede acceder por medio de alguna propuestas o recomendación que les haga alguna autoridad, tal es el caso de la supervisora con la que se trabajo, la cual tiene una formación que después de tener la experiencia como directora...

“me propusieron para la supervisión, entonces ahí también fueron situaciones bien encontradas, porque yo estaba con siete meses de embarazo y yo decía –no, por dios otra vez no-, no, se me hacía honesto para mi bebé, ni para la zona que asignaban en aquel entonces el aceptar, a siete meses de embarazo, porque pues yo, yo me iba a ausentar, ¿cómo acepto una zona y ahí se queda no?

Me propuso en aquel entonces el director ya era Dirección General de Servicios Educativos Iztaaplpa, el Lic. ... y bien bello me acuerdo que me dijo porque yo no, no quería aceptar, y el me dijo... este -¿Quién te dice que la maternidad esta peliado con el profesionalismo que tu tienes?-, dice -no admito un no, no admito un no, te vas, recibes a tu niño, y regresas y asumes el cargo pero no admito una negativa-” (S: e.1)

Es decir, la propuesta que se le efectuó venía respaldada por la experiencia laboral que tuvo en el transcurso de su práctica profesional, la cual se expresa en las siguientes líneas:

“como soy de colegio particular no salí con base, entonces estuve tres meses cubriendo un interinato en un jardín de la delegación Benito Juárez, de ahí... me dieron un interinato

de clave 95<sup>6</sup> ..., de los ilimitados en la CTM Culhuacán..., ahí estuve como docente, aproximadamente ocho años, de ahí me fui, comisionada al área técnica como dos años a un proyecto que hubo.... de Taller Escuela Expresión Corporal, (1988).... por cuestiones personales yo ya no pude continuar, entonces solicite mi reincorporación a servicio como docente, estuve otros dos años aproximadamente ... y de ahí, me comisionaron después de esos 2 años ... por el área técnica como Apoyo Técnico Pedagógico, en aquellos entonces (1991) se nos llamaba Consultoras Técnicas, para el sector de Jardines de Niños con servicio mixto... tuve que pedir un Art. 43<sup>7</sup> ausentarme totalmente de todo, este ... me sirvió mucho, pero no aguanté, al año, al año dije -yo me regreso porque no me hallo sin trabajar- ... solicite mi incorporación nuevamente y me encontré con la sorpresa de que ya, ya se había dividido, la delegación Iztapalapa ya se había formado la USEI, ... y mis claves una estaba en Coordinación sectorial, otra estaba aquí .... , yo solicite regresar como educadora, ya que yo había pedido mi Art. 43 como Apoyo Técnico... estuve como dos meses como educadora, ... coincidió en que la directora, que estaba en ese jardín de niños ... aquí en Iztapalapa, le asignaron un puesto de supervisión, entonces este, pues las autoridades en aquellos entonces (1994), ... me propusieron como, como directora de ese plantel yo decía -¡oiga no! tengo dos meses, tengo dos meses déjenme, déjenme más- y pues son puestos que uno no puede decir que no, no puede decir que no, no porque uno lo sepa ni mucho menos, pero creo que desde el momento en que estamos ya enfrente a un grupo a través de los años tenemos diferentes expectativas, entonces no podía negar que el gusanito de saber ¿qué hay no? ¿qué hay atrás de un dirección? y acepte, estuve en ese plantel como en un turno como ocho años, ...y después ahí mismo me propusieron para que me quedara con la dirección del turno vespertino...estuve como seis años,.... cuando me propusieron como supervisora fue la zona 5 ... hubo una situación de que como yo no estoy dictaminada he, llego un maestra que se le terminó su función como jefe regional y solicito esa zona, entonces se la dieron a ella, ... y pues yo quede desplazada, y te digo de las cosas bien significantes para mí, puedo decir que hasta me pelearon, me pelaron ..., entonces por conveniencia para mí... decidí he ¿y por que no?, porque si me encariñe con el sector la verdad,... me quede...como un año como...Apoyo Técnico y después se jubiló la maestra ... que era supervisora de esta zona, ... me proponen nuevamente como, supervisora para esta zona” (S: e.1)

**La trayectoria laboral de la supervisora ha forjado en ella una serie de característica personales y profesionales que se manifiestan en el ejercicio en su**

---

<sup>6</sup> Clave 95 de interina ilimitado, son interinatos que no tiene fecha límite para continuar, puede durar indefinidamente.

<sup>7</sup> El artículo 43 indica que los trabajadores al servicio de la educación tienen derecho a solicitar permiso sin goce de sueldo para atender asuntos de índole personal, y se maneja por la Comisión Sindical, tiene que ser mínimo de un año y se tiene que estar renovando año con año.

práctica directiva, que indudablemente reincide en las perspectivas que tiene sobre la normatividad.

#### **4.1.2.1. La práctica directiva.**

La organización de la práctica directiva que realiza la supervisora se basan en la calendarización que tiene que efectuar cada mes, para presentarla a su jefe de sector (JS), en donde registra las actividades, funciones que realizara a lo largo del mismo, en las escuelas, en la zona, o referentes a la asistencia a los cursos, seminarios, coloquios, talleres, etc. que se les imparten.

“normalmente lo hago yo a mano, tratando de equilibrar la situación, ya a cualquiera de los apoyos de zona les pido de favor que lo pasen a maquina y se entrega a sector” (S: e.2.)

Dentro de esta calendarización debe de considerar las actividades / funciones administrativas como elaborar la plantilla del personal a su cargo, revisar los acuerdos de incorporación de escuelas particulares, entregar los datos estadísticos, etc., y la funciones pedagógicas como las visitas a las escuelas, para la revisión de los planes de gestión (PG), de la planeación didáctica, convocar y presidir las reuniones de Consejo Técnico Consultivo de Zona (CTCZ) y las Juntas técnicas (JT), etc.,

Por lo que respecta a lo administrativo son funciones que no deja de efectuar, ya que es lo más demandante para ella, quedando algunas acciones pedagógicas en un segundo plano, como lo son las visitas a los planteles, las cuales según los lineamientos (SSEP-SEP-DGSEI; 2003) debiera de realizar dos visitas al mes a cada una de las escuelas que tiene bajo su jurisdicción, pero en la práctica diaria esto se le dificulta por los imprevistos que tiene que atender dejando esta actividad reducida 1 o 2 veces al mes, todo dependiendo del tiempo que tenga, ya que hay escuelas que visita frecuentemente y otras casi no, sólo cuando surge alguna problemática o cuando se presenta alguna actividad específica (día del

niño, 10 de mayo, etc.) habiendo ocasiones en las que manda a los AA porque no puede asistir ella a todas las escuelas en esas fechas.

Cuando los AA asisten a estas actividades se limitan solo a observar las actividades para comentarle a la supervisora, sobre las mismas.

#### **4.1.2.2. El Consejo técnico consultivo y las Juntas técnicas.**

Por lo que respecta a la agenda de trabajo de las reuniones de Consejo Técnico Consultivo de Zona, las fechas las designa la Dirección General, debiendo realizarse una cada mes en el transcurso de la jornada laboral (8:30 a 12:30), en donde se abordan temas específicos que se les proporcionan en fichas de trabajo, que la supervisora selecciona, dependiendo de las necesidades que tenga la zona con respecto al trabajo que se realiza en las escuelas que están bajo su jurisdicción y también cuestiones que fortalezcan, orienten o apoyen la realización del Plan de Gestión de las directoras, tal como lo expresa la supervisora en el siguiente comentario.

“en esa, en esa reunión, nosotros tenemos que, tomar temas o hablar de situaciones que vayan en apoyo, a... a lo que las directoras solicitaron o que pusimos como estrategias en nuestro Plan de Gestión ¿sí? O el manejar un tema muy específico que nos manden de Dirección General, son esas dos opciones”(S: e.2)

Las juntas técnicas de zona (JTZ) son reuniones a las que convoca la supervisora cuando requiere informar o atender alguna cuestión imprevista, esto se pudo constatar en las observaciones que se realizaron del desarrollo de ambas reuniones, y la supervisora lo expresa claramente en las siguientes líneas:

“ Juntas técnicas, ahí he, normalmente es menor el tiempo que las solicito a ellas, y reconozco que en algunas situaciones pues nada más ha sido el nombre de Juntas Técnicas, pero más que Juntas Técnicas ha sido, el juntas de organización, juntas de, el comentar algunas situaciones que sean emergentes, el tratar, recomendaciones que ¿todo va dentro de no? porque ¿qué te puedo decir?, el ¿cómo?, el ¿qué he visto yo en las

supervisiones que he hecho?, he normalmente lo manejo de manera general, ya casos muy particulares, con la involucrada, pero con la idea de que, les sirvan de experiencia a las demás, porque si les sucede alguna situación similar ellas tengan la posibilidad de ¿cómo solucionarlos? o de ¿cómo darle un cause de acuerdo a la experiencia que cada tenga no? entonces sí, sí se convierten en técnicas pero este, es que muchas veces sí, sí reconozco que se convierten en informativas” (S: e.2)

Según la supervisora cada reunión de CTC o JT, tiene una finalidad determinada, pero como se pudo observar en la práctica diaria, más que reuniones de carácter formativo para las directoras se convertían en informativas, la supervisora se limitaba a informarles simplemente lo que debían de realizar por mandato y observación de la JS.

En las reuniones de CTCZ a los que se asistió, se trataron las temáticas asignadas en la orden del día.

“De acuerdo a las necesidad que tengas,...nos dieron ya temas específicos que sobre la evaluación, que sobre el trabajo en aula, que sobre las matemáticas, que sobre trabajo lenguaje oral”(S: e.2.)

Pero siempre se terminaba con los informes de la JS, o resolviendo alguna problemática que manifestara alguna directora en su plantel; los problemas que se abordaban en esas reuniones giraron en torno a la elaboración de documentos, asistencia a cursos, o problemas con el personal. Pocas veces se trataron asuntos pedagógicos tales como planeación didáctica, problemas de aprendizaje, metodologías de enseñanza, etc., sólo en uno de los CTCZ se trato la temática de evaluación.

Esta dinámica de las reuniones de CTCZ introduce, dos cuestionamientos en referencia a los asuntos pedagógicos ¿acaso en las escuelas de la zona no existe ninguna dificultad de esta índole?, y ¿la supervisora deja de centrarse en esos problemas y su atención gira en estar bien con las autoridades y cumplir con las

disposiciones que estas emanen hacia la zona, que los problemas pedagógico que en esta se generan?, pero en el desarrollo del estudio se pudo dar respuesta a estas dos preguntas que posteriormente se describirán.

Con referencia a las temáticas, éstas se les proporcionaban con anticipación a la fecha del CTC en un formato de fichas de trabajo, las cuales tenían que desarrollar durante la sesión, con la finalidad de causar en las autoridades ahí presentes una reflexión en la acción (Shön; 1998) lo cual no es solo el reflexionar sobre lo que se plantea, sino el relacionar esta reflexión con la practica que llevan cada una en su centro de trabajo, pero como lo menciona las supervisora.

“muchas... se fueron a leerla la ficha tal cual venia... y que se iba todo el tiempo del consejo técnico en esa ficha, y que muchas veces no se reflexionaba de la forma que debiera de ser, si no que ya se estaba viendo la ficha como un mero requisito, leerla, contestar las preguntas, -ya terminé la ficha, ya terminó mi consejo ¿no?-" (S: e.2.)

Y efectivamente en el caso de la zona uno así fue la dinámica de trabajo que se realizó en las reuniones de CTCZ a las cuales se asistió, y tan cierto es que la propia supervisora lo expresa en las siguientes líneas:

“en el caso de zona realmente fue poco lo que tratamos esas fichas, más bien puedo decir que no las tratamos .. era preguntarles a las directoras -bueno ¿cómo te fue?, ¿qué hiciste?, ¿a qué acuerdos llegaron?, ¿qué hicieron?- ¿sí? más que nada eso, para tratar de aterrizar,... lo que las directoras hicieron con su personal.”(S: e.2.)

Esto se deduce a que las reuniones de CTCZ se realizaron así, por que la supervisora se interesaba por cumplir en tiempo y forma con las disposiciones que le designaba su autoridad inmediata, lo cual se traduce en la elaboración de oficios, actividades imprevistas y asistencia a cursos, es decir, lo urgente no deja lugar a lo importante.

#### **4.1.2.3. El Plan de Gestión de la Zona.**

Durante dos ciclo escolares atrás en la DGSEI se ha intentado efectuar un cambio educativo, para lo cual se ha válido de diversos proyectos y estrategias, en donde se ve a la escuela como pieza clave para realizar dicho cambio, pero para el logro del mismo se ha manifestado que se requiere de dos aspectos fundamentales un proceso de gestión y la participación conjunta de todos los actores involucrados en dicho proceso, como Fullan (2000) pone de manifiesto, el trabajo realizado por las autoridades de una institución es fundamental para la construcción de una nueva gestión escolar, además se hace hincapié en que se esta consciente de que estos enfrentan presiones y circunstancias que impiden que se realice una buena planeación, y consecuentemente se improvisa, por lo tanto fue necesario llevar acabo un proceso para la construcción de la planeación escolar que concuerde con las necesidades, condiciones y propósitos específicos de cada institución.

En la DGSEI se asumió la gestión como:

“el conjunto de procesos para dirigir la acción que desarrollan los actores educativos en las relaciones personales, pedagógicas y administrativas que se producen en la dinámica educativa y escolar.”(SSEDF-SEP-DGSEI: 2004)

A partir de esta concepción se hace la diferencia entre dos tipos de gestión, la educativa y la escolar, definiendo a la primera como medio para dominar las acciones y procesos que llevan a cabo las distintas instancias externas a la escuela encaminadas al impulso, apoyo y seguimiento del trabajo en la escuela; y a la segunda como las acciones y procesos que desarrollan los integrantes de la comunidad educativa de las escuelas para ofrecer su servicio.

Así mismo los rasgos que caracterizan a la gestión educativa en la DGSEI son: (SSEDF-SEP-DGSEI; 2001) Centralidad de lo pedagógico: es indispensable promover que lo básico de las organizaciones educativas es generar el

aprendizaje para conducir a las escuelas hacia el logro de los resultados que se esperan obtener de los alumnos; Nuevas competencias y profesionalización: se debe promover la participación colectiva, y será necesarias las competencias y talentos entre los mismos para generar proyectos compartidos, liderar al interior de las escuelas entre otras cosas; Liderazgo pedagógico: o sea conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección, hacia el logro de propósitos educativos y al aprendizaje individual y colectivo; Trabajo en equipo: de esta manera se valorara la interacción, colaboración y solidaridad entre los copartícipes, así como la discusión y negociación para llegar acuerdos y resolver conflictos que se presenten en la institución; y Apertura al aprendizaje y la innovación: la gestión tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos y con capacidad para la innovación, que sea capaz de crear un mejor ambiente fomentando la claridad de metas y fundamentar la necesidad del cambio.

Una de las estrategias que ha implementado la DGSEI para lograr un cambio educativo en busca de la calidad de la educación y basándose en los dos aspectos centrales mencionados con antelación, se establece la elaboración del Plan de Gestión (PG), el cual realizan los directivos al inicio de cada ciclo escolar, el cual tiene como intención el que sea un instrumento que permita a la función directiva prever las actuaciones que llevaran a cabo, para apoyar los procesos de aula y escuela desde su ámbito de competencia, para mejorar la calidad del servicio educativo que se ofrece ( SSEDf-SEP-DGSEI; 2001).

Ahora bien, la supervisora concibe al PG como:

“Bueno es organizar de alguna manera las estrategias, todas las actividades, encaminadas a lograr unos propósitos específicos, a lo largo del año escolar, ...en el Plan de Gestión, se busca, se pretende y debemos hacer, el que sea un trabajo en conjunto con todo el personal directivo, en base este a, a problemáticas o a situaciones que se quedaron pendientes en años anteriores, esta dividido en 4 ámbitos el Técnico Pedagógico, Organizativo, Administrativo y Comunitario y, en base a esos cuatro ámbitos es que nosotros tenemos en conjunto con las directoras el, el manejar posibles situaciones a mejorar, qué estrategias, qué propósitos y en qué tiempo se tiene que llevar a cabo

con la posibilidad de que de si a mediano plazo ya se lograron algunas situaciones, este... buscar otras nuevas o implementar nuevas estrategias para algunas que nos hallan fallado ¿no? pero básicamente es eso, el cumplir con he, a un año, un ritmo de trabajo organización”(S: e.2.)

A partir de la concepción que tiene la supervisora y de su propio PG se puede señalar que para la elaboración del mismo es conveniente que la definición que hagan de su práctica directiva, se realice en base a las dimensiones de la gestión Frigeiro 1992, (Dimensión Técnico- Pedagógica, Organizativa, Administrativa y Socio-comunitaria) y tomando en cuenta las necesidades, expectativas, problemas y proyectos que las escuelas requieran, lo cual requiere una reflexión sistémica, para identificar si son funcionales o no, para generar acuerdos, resolver conflictos, etc., tratando de efectuar un trabajo colaborativo en la zona y en las escuelas.

“lo más importante, para mí y que es lo que se nos pide, no puedo decir que nada más es cosa mía, se nos pide, es que el Plan de Gestión de zona ... sea encaminado más, a apoyar, a acompañar a las directoras, para que ellas puedan resolver de la mejor manera las situaciones que ellas están poniendo en su Plan de Gestión, pero sí, es muy necesario el que yo me de cuenta, de cuáles son las necesidades de ellas, cuáles son los compromisos, cuáles son las estrategias que ellas están manejando, para ver de que manera a nivel zona, podemos manejar unas estrategias más específicas, para apoyar a las directoras.”(S: e.2)

Siendo así, se concibe al PG en el presente como un recurso para que los directivos por convicción propia diseñen el trayecto de enriquecimiento y mejora de la gestión escolar y los procesos de enseñanza y aprendizaje, haciendo un diseño relista de su practica directiva que les ayude a prever y orientar las actividades de apoyo para la mejora en las escuelas.

La supervisora comento que para la elaboración del PG es conveniente que se realice en trabajo colaborativo, “este año que fue ... la nueva forma de que nos pidieron el Plan de Gestión, se manejo en Consejo Técnico con las directoras” y ahí se hacían las propuestas necesarias para conformar el PG de zona, que es un proceso de

planeación en el cual se describen, los propósitos de la zona, las actividades y estrategias que se realizarán, así como los tiempos y medios necesarios para efectuar el mismo, y para poder llegar a esta planeación se basan en un diagnóstico de la zona escolar que se efectúa al inicio del ciclo escolar.

Por ejemplo uno de los propósitos que se planteó la supervisora en el PG de la zona fue el: “que haya más comunicación, más organización entre zona y directoras”, a lo cual comento la supervisora que “en algunos aspectos no lo hay, todavía estamos en proceso de ¿no?” (S: e.2)

A partir de este comentario de la supervisora se le preguntó si sus AA colaboran en la elaboración del PG de zona a lo cual ella comenta:

“sí manejo con ellas -saben que, hay estas situaciones, hay estos tropiezos que hemos tenido, en cuanto a lo administrativo- manejo de recados, manejo... de trabajo administrativo, que puede, que debe de haber en la zona y que no lo hay, -las directoras están proponiendo esto ¿ustedes qué proponen?- ¿sí? Entonces de alguna manera son parte, son parte de éste y que sí, en algunos casos aunque uno no quiera comentarlo, pues el hecho de que estemos aquí, lo comentamos ¿no? pero este, no, no al 100%... entonces se pudiera de pensar de que, no les permito a mis apoyos, el que me ayuden pero,... es algo, es un compromiso que lo tengo que hacer yo, entonces de acuerdo a mis posibilidades es lo que yo decido.”(S: e.2)

#### ***4.1.2.4. La relación de la normatividad y la práctica.***

En la DGSEI se elaboraron los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa, como “un perfil de lo que se espera que sea la dinámica institucional” (Jaramillo R; 2004), por lo tanto, dentro de los apartados de este documento, se establecen las funciones y acciones que debiera de efectuar la supervisora del nivel preescolar, como:

- **Elaborar** la plantilla del personal a su cargo.
- **Revisar** los acuerdos de incorporación de escuelas particulares.
- **Abstenerse de solicitar información** adicional o información que no respete las fechas de entrega establecidas.
- **Autorizar** cambios o traslados de escuelas, y salidas extraescolares.
- **Diagnosticar** la situación de cada escuela.
- **Elaborar** el Proyecto de Gestión de zona.
- **Orientar** a los **directores** respecto a la elaboración del proyecto escolar y la planeación didáctica de los profesores.
- **Apoyar** los procesos de planeación, desarrollo y evaluación de la función directiva de cada directora.
- **Realizar** al mes, como mínimo, dos **visitas a cada escuela** pública y una a cada escuela particular; **ofrecer** por escrito orientaciones técnicas - pedagógicas y administrativas; realizar una visita higiénico-pedagógica.

Como se puede percibir algunas acciones y/o funciones concuerdan con la jornada laboral de la supervisora, pero hay tareas que desempeña la supervisora que ya están establecidas para el actor educativo como la elaboración y entrega de la calendarización, o la supervisión de ciertos aspectos en los planteles escolares, que no están asentados en ésta normatividad, pero que se tiene que realizar, forjándose así una norma implícita dentro del puesto directivo, que se va adquiriendo y acatando por medio de la experiencia, como lo menciona la supervisora, cuando se le preguntó si a ella le informaron ¿qué es lo que debía de supervisar en las visitas a las escuelas? a lo cual contestó:

“no, realmente, no me lo dicen pero de alguna forma ..., ya tiene una mucha experiencia de, personas que han sido nuestras autoridades ¿no? eso por un lado, por otro lado en estos últimos años, aquí en la Dirección General nos han dado una capacitación ..., extensa en cuanto a la función que debemos desempeñar, entonces ahí ..., hemos tenido la oportunidad de trabajar con todos los niveles de educación básica ... y de alguna forma, con todo lo que hemos escuchado de todos, con los documentos que nos han dado pues uno mismo se va formando un criterio de lo que debe uno de observar, cual es lo importante, entonces que me hallan dicho a mi tu, -tu primera supervisión vas a revisar esto y esto y vas a hacer esto- no, no definitivamente no.” (S: e. 1.)

Con este comentario se esclarece uno de los supuestos que se presentaron en la introducción del presente el cual dice: “La normatividad no siempre puede dar solución a los diferentes problemas y/o circunstancias que viven en su práctica

diaria, porque lo escrito no siempre responde y/o concuerda con las situaciones reales.” Porque aunque la normatividad señala que “deben” realizar dos visitas a los planteles, no se indica la finalidad de las mismas, sólo se menciona que debiera ser “higiénico-pedagógica”, pero al parecer y por lo que comentó la supervisora ella misma delimito los aspectos a “revisar” en estas visitas.

En una de las entrevistas que se le aplicaron, ella puntualizó tres diferentes tipos de visitas que realiza al asistir a un plantel las de carácter “administrativo, visitas pedagógicas o vengo a hacer un recorrido por el plantel, para ver instalaciones y su funcionalidad” así mismo explico que al llegar a la escuela les indica a las directoras el tipo de visita que realizara.

Cuando se realizó el acompañamiento de visita a un plantel, lo primero que se observó fue que ésta, no estaba programada en su calendarización aunque ya se había acordado la fecha, en una reunión de CTCZ, además de que ese día iba a ser intervenida quirúrgicamente.

El día del acompañamiento, en la supervisión se encontraba un AA (E) en su escritorio, una directora (Su) acomodando unos documentos en la mesa, la supervisora estaba arreglando por teléfono algunos asuntos administrativos (referentes a las plantillas de personal), al terminar la llamada le da indicaciones a la directora sobre la reunión que tendrán las directoras de la zona con la jefe de sector al día siguiente, en ese momento llega otro de los AA (L), saluda y comenta con la supervisora sobre la intervención medica que le efectuarían, se dispone a realizar un documento en la computadora, le hace algunas preguntas a la supervisora sobre las claves de las educadoras, y ésta llama por teléfono para darle las respuestas, mientras tanto el AA (E) se realiza un documento en la máquina de escribir sobre la mesa.

Posteriormente ingresa a la supervisión el otro AA (R), saluda y comenta con la supervisora sobre la operación, mientras tanto se estableció un pequeño diálogo

con la directora presente, la cual propone que se realice la visita a su plantel, (que es en donde se encuentra la jefatura de sector) a lo cual se le agradece pero no se puede confirmar nada aún, ya que no se sabía cual jardín de niños había seleccionado la supervisora para asistir, en ese momento ingresa otra directora (O) la cual saluda y le pide a la supervisora que le revise una documentación, esta lo realiza y le da unas indicaciones.

Al terminar de hablar con la directora (O) la supervisora, se levanta de su escritorio y dice “vente vámonos, ahorita vengo vamos al Ignacio Allende a hacer una supervisión” que es el jardín de niños en donde se encuentra la supervisión, así que se podría decir que la visita fue imprevista y “Express” porque había trámites que le demandaban inmediatez, ya que ella iba a tener una licencia médica<sup>8</sup> y era necesario dejar los todos los pendientes en orden (documentos, indicaciones, etc.).

La supervisión se realizó en los tres grupos que conforman la escuela y con la directora, entre los aspectos que se supervisaron en los grupos fue el apoyo que las educadoras ofrecen a las practicantes en las actividades que tienen programadas, se observó la pertinencia de las actividades, el control de grupo que ejercen tanto educadoras como practicantes, sobre la planeación de las educadoras se pudo corroborar que la supervisora esta muy satisfecha como la realizan así como del trabajo colaborativo que hay entre ellas, comentando.

“Lo que pasa es que aquí trabajan conjuntamente, las tres maestras llevan una secuencia de los contenidos, no es como en otros, en los que se repiten los conocimientos, no, aquí cada una ve unas cosas y la del próximo año le da el seguimiento a lo que vió, y ha funcionado muy bien”(S: r.9.)

Se pudo observar en la visita administrativa con la directora, que la supervisora esta consiente de la inmediatez en la entrega de documentación que tiene que efectuar la directora a otra instancia, pero no deja de tener importancia las

---

<sup>8</sup> La Licencia médica; es un permiso que se les otorga para ausentarse por determinado tiempo a cumplir sus labores, por prescripción médica, en este caso la Supervisora se ausentaría tres días por que se realizó una operación.

observaciones por escrito que le tiene que entregar a ella de las supervisiones que hace a las educadoras, porque como lo comento ella “apúrate a pasarlas porque mínimo tengo que entregar dos por cada una de ustedes y todavía no tengo ninguna eh”, comentario que deja ver que la supervisora lo pide a la brevedad porque es asunto administrativo que a ella le demandan y por lo tanto debe de entregarlo también oportunamente.

Y en lo que se refiere a la visita de recorrido por el plantel, se pudo observar que la supervisora centró su atención en el aspecto de limpieza y en la colocación de los muebles y materiales de cada aula, para poder proporcionar un servicio adecuado a la población que asiste al mismo.

Como se pudo apreciar en la visita de acompañamiento, los aspectos que ella supervisó no se encuentran delimitados específicamente en la normatividad, pero van en relación con ella, por ejemplo en lo que concierne al recorrido del plantel la normatividad señala:

“Es su responsabilidad **tomar las medidas** que aseguren al educando la protección y el cuidado necesario para preservar su integridad física, psicológica y social...; y **establecer** los acuerdos necesarios para **aprovechar** en beneficio de los alumnos todo el inmueble y los recursos con que cuentan las escuelas.”(SSEDF-SEP-DGSEI: 2004)

Pero los aspectos a supervisar varían dependiendo de las situaciones específicas que se van dando en cada uno de los planteles, y de acuerdo a la calendarización que ella desarrolla, como lo comento en una de las entrevistas.

“pretendo, mañana ir a un jardín de niños... tenemos una situación que tenemos que tratar con el personal de cocina, unos conflictillos que hay por ahí, tenemos que dialogar, llegar a acuerdos con el personal de cocina y con la directora para que, halla mejor funcionamiento y también necesito, ir a otro plantel... también estancia, porque también necesito platicar con el personal curiosamente también de cocina, por algunas situaciones que se presentaron medio delicadas, y pues igualmente tenemos que llegar a acuerdos” (S: e.2)

Como se menciona en este apartado y conforme a lo que la normatividad estipula, la supervisora debe de “**Brindar** oportunidades para el diálogo... **proporcionando orientaciones y recomendaciones,**” (SSEDF-SEP-SGDEI: 2004) siendo así, se puede decir que, a partir de estas disposiciones, la supervisora en la práctica diaria pretende llegar a acuerdos necesarios para el adecuado funcionamiento en los planteles, por medio del diálogo, cuestión que también se pudo ver en el desarrollo de las reuniones de CTCZ.

En un CTCZ, que se desarrollo en un jardín de niños con la presencia de las seis directoras, el ATP del sector y la supervisora, al estar analizando el documento que lleva el nombre de “Agenda de riesgos”,<sup>9</sup> surgió la siguiente situación; una directora (O) comento que su problema principal era lo administrativo, lo cual la condujo a decir el siguiente comentario:

“la verdad si me molesta que le regresen a uno las cosas por un puntito o una coma...”

(S: r.8.)

Comentario que desató un debate entre las directoras presentes, sobre el tema de entrega y realización de los documentos, a lo cual la supervisora comento “pero es que hasta a nosotras nos lo piden de una manera” y otra de las directoras (Si) pidió la palabra y dijo “yo también quisiera comentar algo, la verdad si se me hace muy molesto lo que comenta ... que luego se nos regresa por una coma, o algo así, entonces no se de que manera se podría resolver esto ... yo tengo una propuesta por que no checamos cuáles documentos son iguales y que se tenga uno en supervisión para que sólo se le cambien los datos de cada jardín para que ya no hubiera ese problema, y que pudiéramos entregar otros vía correo electrónico, todas tenemos Internet ¿no?”(S: r.8)

Esta situación referente a la entrega de documentos no sólo se percibió en uno de los CTCZ y pareciera que es uno de los problemas principales que hay en la zona, ya que el tema se trato en la mayoría en las reuniones a las que se asistió.

---

<sup>9</sup> Documento en el cual cada directora debe especificar el o los problemas que tiene en su plantel haciendo basándose en cada una en las dimensiones técnico-pedagógica, administrativa, comunitaria-económica, operativa –organizativa, en otro apartado se plasma el riesgo que traería esta problemática y en un ultimo apartado se escriben las posibles soluciones al mismo

A pesar de que esta directora dio una propuesta basada en la normatividad<sup>10</sup> la supervisora comentó “Pues sí, habría que buscar la forma para que no estuvieran dando de vueltas, así como para ir las a entregar a región”, pero no confirmo esa forma de entregar la documentación al parecer porque como ella lo comentó en algún momento durante las observaciones que se le hicieron “yo todavía no manejo muy bien la computadora y en la zona sólo le entra ... (AA), los otros AA no quieren” pero a consecuencia de esto, ella su propuesta fue:

“porque no se comisiona cada una... de ustedes para llevarlas todo, se hace la concentración... en la supervisión y que alguno de los apoyos las acomode porque tienen que ir acomodadas de acuerdo a la clave y... a la que le toque pase por ellas a la supervisión y las entregue en región, y la que no la entregue en supervisión, pues se hace responsable de ella, y claro deben de estar totalmente seguras de lo que va a mandar” (S: r.8.)

Con esta situación se puede percibir que en la práctica la supervisora concuerda con lo establecido en la normatividad estipulada, y habría que tener claro que es para ella la normatividad, a lo cual expuso:

“Hay, la normatividad ¿qué te diré? para mí, es básica, es primordial, ... si hay una normatividad es porque hay que cumplirla, ... de alguna manera hay leyes, hay reglamentos, esta la normatividad y por algo está, ... aunque si te voy a ser honesta, hay veces que yo no la cumpla, no por rebelde, ni porque no quiera, sino porque creo ... al paso de los años, uno ya se va formando un criterio de saber hasta donde puede uno... salirse un poquitito de la normalidad, ... pero que no afecte... el trabajo ¿no?”

Entonces puedo considerarme que soy muy normativa, y en algunos casos exageradamente normativa, hay quién no le gusta, hay quién si le gusta, pero al menos creo eso es lo que yo pienso,... este, trato de ser abierta, trato de dialogar pero cuando se puede dialogar y llegar a acuerdos que bueno, pero hay veces que no se puede, entonces cuando no se puede ahí está la normatividad.”(S: e.1.)

---

<sup>10</sup> La normatividad señala “Fomentar el uso de los sistemas de cómputo y telecomunicación, para la administración escolar, lo que coadyuvará a una mejor administración escolar” SSED-SEP-DGSEI-2004.

Para ella el ser muy normativa significa:

“el seguir... lo que,... la norma nos marca ¿no?, los lineamientos que tenemos, ¿sí? Ó sea, a ti te entregan un reglamento, te entregan unos lineamientos y te tienes que regir, entonces uno trata de seguir eso ¿no? a... el no salirme de lo que se nos pide, de lo establecido ¿sí?”(S: e.2.)

Como se puede percibir ella afirma que se considera muy normativa y esta concepción no sólo es vista por ella ya que en entrevistas que se les aplicaron a las directoras de la zona que ella coordina, se pudo constatar esta situación al preguntarles ¿cuál era la importancia que la supervisora le da a la normatividad?, como se puede apreciar en los siguientes comentarios:

“Mucha porque es una gente normativa y es bueno... dice...-no, es que no mijita, ubícate y vete sobre de esto, porque la norma es lo que el día de mañana te va a amparar a ti y a la otra parte- entonces ella es muy normativa, sabe mucho de normatividad este... yo creo que eso es bueno eso no lo veo malo... ella es normativa... le gusta la normatividad (DZ 1: e.)

Para ella es básica la normatividad, precisamente porque dentro de esa normatividad para ella es una garantía de que hay cosas que son esenciales para el funcionamiento de las escuelas y mientras que se respete esa normatividad esta garantizado de alguna forma que la escuela este funcionando bien por eso (DZ 2: e.)

Pues yo creo que es primordial, primordial para ella la normatividad porque, generalmente las observaciones que nos hace se refieren a los lineamientos, a lo que esta marcado por nuestras autoridades y que tratemos de estar más apegado a esa línea (DZ 3: e)”

Considero que es muy lineal, muy normativa, por lo cual a nosotras nos sirve, porque a la vez llevamos la línea... si es muy lineal pero porque así debe de ser, no es por que ella diga yo quiero así ¿no?, no sino porque así es”.(DZ 4: e.)

La impresión que tienen los AA difiere un poco de lo expuesto por las directoras, posiblemente porque es otra la relación de trabajo que lleva con ambas, por ejemplo ellas comentaron al respecto que:

“Yo pienso que es este flexible... lleva sus normas dependiendo... de la situación, no es... como otras inspectoras... con reglamento o con... lineamientos... yo pienso que es una persona muy flexible y... cuando hay problemas o algo así ella es muy humana en ese aspecto (AA 1: e.)

Es accesible ... porque si se pegara a la norma si de veras fuera muy normativa, pues realmente no le hubiera funcionado esto, tendría muchos conflictos y no es fácil pegarse a la norma porque para pegarse a la norma pues hora si que tendría que modificar muchas cosas y como siempre ... digo hay que predicar con el ejemplo y ...entonces este, apegarse a la norma hijole sería muy difícil, sería muy difícil ...en cuanto, si en cuanto a los niños el cómo los están tratando, en cuanto a sus proyectos, en cuanto a sus avances ahí sí, sí se apegó a la norma en cuanto al trato con el personal ...entonces sí ... es muy normativa ... ella sí se apegó a la norma pero también es accesible también, porque si no nos apegáramos imagínese cuantos reportes habría... es normativa en cuanto si llega y revisa, pero no es una gente grosera, prepotente (AA 2: e.)

Muy importante, primordial para hacer el funcionamiento de la zona” (AA 3: e.)

En el desarrollo del estudio se observó que efectivamente se basa en el control que ejerce sobre sus subalternos, (AA, directoras, educadoras, apoyos manuales) para cumplir con la normatividad escrita así como las disposiciones que le da su autoridad inmediata, situación que se dejó ver en las diferentes reuniones las que se asistió, así como a los comentarios que ella y sus subalternos proporcionaron en las entrevistas que se les efectuaron.

En el desarrollo de una reunión de CTCZ al que se asistió, la supervisora comentó “por disposición oficial y a partir de la próxima junta estas deberán comenzar alas 8:30 y terminar a las 12:30 sin excepción y deberán cumplirse los tiempos, sin excusa”, porque no todas las directoras llegaron a tiempo, así mismo en le transcurso de la reunión después de terminar la orden del día, les dijo “ahora les daré las sugerencias generales que hizo...(JS) para que tomen nota, y cuando termine me hacen las preguntas porque son muchas cosas y pierdo el hilo...” y comenzó a dar una serie de indicaciones que provenían de su autoridad inmediata como lo fueron las siguientes:

"Las directoras no deben participar directamente en actividades como la de composición gimnástica, que deben dedicarse a sus propios asuntos, que deben dedicar más tiempo a lo técnico - pedagógico, deben entregar su documentación a tiempo, no deben permitir el acceso a personas ajenas al plantel, solo deben permanecer en él docentes, personal manual y ustedes, no mamás, ni personas extrañas, que corran a esas mamás, que deben supervisar la libreta de la mesa directiva, porque luego se quieren pasar y hacen transas, que deben decirles a las educadoras que se salgan del salón para dar alguna actividad, y que esta sea prudente, ya que ha en una ocasión vio como una educadora sentó a los niños en el pasto y ella parada les mostraba el cuento que les leía y los niños estaban incómodos, que todos los niños deben tener la misma visibilidad, etc..."(S: r.1.)

Además de que ella manifiesta la importancia que le otorga a la normatividad se deja ver claramente en las acciones que efectúa, y en la práctica diaria ella controla o verifica que las directoras cumplan con esta normatividad de diferentes formas y dependiendo de la afinidad que tenga ella con la directora.

Por ejemplo, una de las directoras comentó que existe mucha comunicación entre ellas y que la directora siempre le informa a la supervisora de las acciones que tomara para cualquier asunto, así que mas que control lleva un "seguimiento mediante la comunicación verbal" que tienen, pero otras de las directoras comentaron que el control se ejerce por medio de las "Supervisiones", o "... a través de los documentos que nos ha solicitado y que se tienen que entregar en tiempo y forma y cuando hace las observaciones pues verifica que se estén respetando los lineamientos establecidos en caso de que no sea así pues no los hace ver."(DZ 3: e.)

En el caso específico del jardín de niños en donde esta establecida la supervisión, es un poco diferente la forma de control como lo comentó la directora:

"... se da cuenta perfectamente desde que si falta alguien y el control que ella lleva por ejemplo incidencias sí reporto o no reporto incidencias, sí esto que se le pidió a tal persona se cumplió o no se cumplió, si ella, en una forma pues visual, vuelvo a lo mismo, talvés no este ahí con la notita pero si lo hace notar, entonces -bueno esto ya se esta saliendo del- por ejemplo de horarios vamos a decir, -esto ya no compete- o ¿por qué esas personas están haciendo eso? si dentro de normatividad no se les permite, entonces es como que el

margen del marco en el que debemos de encajar todos para que se mantenga todo bajo un control porque si lleva un control ella” (DZ 2: e.)

El control que ejerce la supervisora sobre las acciones y/o funciones que les competen a las directoras basadas en la normatividad lo ejerce bajo la observación, como lo comentan las directoras, retomando unos aspectos que vienen señalados en el “manual de operación”, aunque no comento explícitamente que se trata de uno de los Manuales Administrativos de los años 80’s , en otro momento comento “en esos documentos ... nos explicaban cual es la función que debería desempeñar uno, que debe de revisar uno en una visita, incluso hasta nos manejan formatos ...” se pudo apreciar que aún cuando este documento no es primordial para la función directiva en Iztapalapa, ella lo sigue considerando para realizar las observaciones de control que realiza sobre las acciones que efectúan de las directoras.

Asimismo se observó, que la supervisora se expresa el control, mediante canales de información que fluyen en todas direcciones, la supervisora informa a las directoras sobre el trabajo administrativo, que deben de entregar en tiempo y forma, sobre sus observaciones al trabajo de las educadoras, practicantes, personal manual, padres de familia, etc. por lo tanto el proceso de control que efectúa la supervisora se manifiesta algunas veces de forma institucional y otras de manera informal.

Una de las manifestaciones institucionales que se pueden resaltar dentro del control que ejerce la supervisora, se puede apreciar en el proceso de evaluación, éste lo tiene que realizar todo actor educativo dependiendo de su ámbito de competencia, a fin de ciclo escolar a lo que se le llama también “rendición de cuentas”.

En este caso se expusieron las metas y los propósitos que se llegó alcanzar durante el ciclo escolar, así como los que no se alcanzaron y problemas a los que se enfrentaron para poder cumplir con lo dispuesto en el PG proponiéndose las próximas estrategias a utilizar en el próximo ciclo escolar.

Esta reunión se realizó en el último CTC a nivel zona y sector, con la intervención de la JS, en ella además de plantearse lo antes mencionado se realizan las evaluaciones de Carrera Magisterial (CM) y la Ficha de Escalafón (FE) para cada directivo, en cada uno hay un formato a seguir con una escala de puntuación (CM 10, FE máximo 720 puntos) en el primero se evalúan aspectos más encaminados al PG, (su forma, si se elaboró el documento a tiempo, cuál fue su relación con el personal docente, aspectos Técnicos Pedagógicos, cual fue su trabajo en los programas colaterales, extensión educativa, etc.); y en FE se manejan los mismos puntos pero más generales (ámbito educativo, social, etc.).

La supervisora comentó que en el proceso de evaluación de CM y CE de la zona a su cargo, utilizó la misma estrategia que le implementaron a ella en el sector:

“en ambos casos les entrego el documento el primero que evaluamos es el de Carrera Magisterial, y... en base a ese les digo -a ver aquí esta esto autoevalúense ustedes- en ambos casos,... más que nada lo hago...por reflexión, de manera personal el que reconozcan,... porque también así lo hicieron con nosotros, en Carrera Magisterial la jefe de sector, el que reconozcamos nuestras fortalezas y nuestras debilidades...” (S: e.2.)

La estrategia que se implementó causó que las directoras lograran hacer una reflexión sobre la acción (Shön;1998) la cual le funcionó a la supervisora para conocer a su personal de otra manera, y poder ser lo más objetiva para evaluarlas, porque aunque ellas realizaron su auto evaluación en los dos casos, el control de la misma lo tenía la supervisora ya que fue ella la que determinó la puntuación final en base a la reflexión de cada una de las directoras, de las observaciones y supervisiones que realizó sobre su trabajo, lo cual se deja ver en las siguientes líneas:

“este puedo decirte... por ejemplo en Créditos Escalafonarios, todas se bajaron mucho,... a ninguna le puse la evaluación,... la calificación que se pusieron, a todas les puse el 720 ¿por qué? No porque este yo simulando, ni mucho menos... para mí es muy válido el que reconozcamos el que fallamos...y en base a ese reconocimiento, a esa reflexión de que

fallamos, bueno buscar estrategias,.. Alternativas, para que el próximo año escolar no fallemos,... este igualmente en Carrera Magisterial,... y este se hizo la misma situación...”  
(S: e.2.)

A pesar de que la supervisora toma en cuenta la reflexión sobre la acción que tuvieron las directoras de su práctica directiva durante todo el ciclo escolar, reconoció que en determinados momentos ella no puede evaluar objetivamente a todas las directoras, ya que influye en ello las faltas administrativas que tuvieron durante el ciclo escolar, y por lo tanto no pueden alcanzar la misma puntuación que las demás, este caso se dio en dos directoras que tuvieron un exhorto cada una.

En el caso de una de ellas, el exhorto se remitió desde el Departamento jurídico, aún con la negación de extender el mismo por parte de la supervisora y jefe de sector teniendo “los argumentos” para no elaborarlo, “...no valió el, no valió mis argumentos, los argumentos de la jefe de sector...” y en el otro caso si fue elaborado por la supervisora como lo comenta en las siguientes líneas:

“después de haberle dado... varias indicaciones,..... Fueron cuatro errores... en 2 días, creo que no debe de ser,... porque, ahí no esta cumpliendo con los lineamientos, porque sabe que todo esta dentro de los lineamientos, y ahí sí... aplico la norma, ahí sí, entonces muy a mi pesar el exhorto, y obviamente, se le tuvo que bajar en Créditos Escalafonarios en disciplina”. (S: e.2.)

Como se puede apreciar el control que tiene la supervisora sobre las funciones de las directoras, finalmente se plasma en la evaluación que hace de estas a fin de ciclo escolar, y en el ejercicio de su proceso de gestión se pudo ir observando esta situación.

Otra de las disposiciones que tiene emanada la supervisora dentro de la normatividad es la de “**dar prioridad** a sus tareas cotidianas de **apoyo y asesoría** de la función directiva y a la creación de culturas de colaboración y reflexión sobre la practica” (SSEDF-

SEP-DGSEI:2003), a lo cual se pudo observar que en la práctica diaria ella siempre se da el tiempo para escuchar a sus subalternos en las diferentes problemáticas o inquietudes que tienen sobre su trabajo para posteriormente asesorarlos, situación que se dejó ver en una reunión de CTCZ a la que se asistió en donde una de las directoras le pidió un asesoramiento.

- "S: Haber dime ¿en qué te puedo ayudar?
- DZ: Lo que pasa es que es lo del problema de... que ella ya no quiere el jardín entonces lo quiere cerrar y yo ya conseguí socio capital para no perderlo, porque talvez nos lo... quedemos... sin guardería, pero no quiero cerrarlo ¿cómo ve?
- S: Pues eso del capital más o menos porque ¿quién es? y ¿cómo te arreglarías con él para todo lo administrativo?, pero eso de cerrarlo no, porque apenas tiene un año con la incorporación y ¿cómo que ya no la quieren? la verdad es una bronca para conseguirla para que la desperdicien.
- DZ: Sí maestra, es más el socio es... y ya me dijo que si, que él se hace cargo del jardín.
- S: si, pero tú tienes que hablar con él y decirle mira las cosas son así y azado, y tienes que hacer tu acordeón con los puntos a tratar, porque... o ¿nada más es el capital?
- DZ: Sí maestra, es cosa de plantarle lo que hace falta, como yo he estado pensando ...
- S: Sí, plátalo con él y plantéale lo de la infraestructura que quieres y cómo se hacen las cosas, es más, si quieres traerlo un día a un recorrido por los jardines para que vea como se trabaja.
- DZ: Sí maestra, en eso pensé y en que usted me pudiera acompañar para explicarle.
- S: Sí claro, tu me avisas y te acompaño para explicarle como es el funcionamiento de todo.
- DZ: Hay pues si maestra, yo eso es lo que quiero.
- S: Sí, nada más que ponte ha escribir tus puntos, para que no se te olviden y planteárselos.
- DZ: Sí maestra, entonces ¿usted opina que está bien?
- S: Sí claro, sólo que debe conocer el funcionamiento.
- DZ: Esta bien maestra, entonces yo le llamo para avisarle cuando me veo con él, para que me acompañe...
- S: Sí, tu háblame y nos ponemos de acuerdo." (S: r.9.)

Este es uno de los ejemplos que se pudieron observar durante la investigación en donde la supervisora efectúa el asesoramiento hacia las directoras, pero no es el

único ya que ella constantemente realiza esta tarea emanada por la normatividad, misma que se pudo constatar en las entrevistas que se le hicieron a sus subalternos en donde ellas manifiestan que la supervisora las asesora en:

“alguna problemática que haya con los trabajadores, con... cualquier problema que haya tanto con niños, padres de familia, personal de apoyo, también en consejo técnico, en evaluación, en temas a tratar importantes.”(DZ 4: e.)

Otra de las directoras comentó:

“A veces inclusive si te hace tus llamadas de atención en el sentido de que -aquí la regaste, aquí te equivocaste, debes irte por aquí, por allá- pero siempre hay apoyo... Apoyo en papeles, en problemáticas y a veces con padres de familia, en todo, en todo hay apoyo” (DZ 1: e.)

En su mayoría las directoras sienten que hay mucho apoyo por parte de la supervisora en todos los aspectos “cuando se presentan situaciones fuera de lo normal y se requiere de elaborar algún documento especial pues también ella es quien me ha orientado sobre cómo hacerlo o a dónde referirme para encontrar las orientaciones necesarias para elaborar por ejemplo un documento ¿no?”(DZ 3: e.) y como lo menciona una de las directora “si no lo sabe lo investiga” en los lineamientos cuando es el caso, o con su jefe inmediato.

La supervisora comentó en una de las entrevistas que “siente que si ha tratado de asesorar a las directoras en su función” situación que se pudo constatar a lo largo del presente estudio que se efectuó y ella muy explícitamente comenta algunos ejemplos de cómo ha tratado de llevar a cabo esta función.

“una maestra (Si) que..., es muy aprensiva, a mi manera de ver, por esa misma aprehensión, hay veces que no mide ella las formas en cómo dar indicaciones entonces, ahí hay varias veces que yo le digo -¿sabes qué? modula, cambia el tono de voz, cambia las formas o pídeselos de otra manera, etc.-; una (Su)... muy nerviosa,... y quiere hacer las cosas que me dice,... -es que no quiero quedar mal contigo, no, no va por ahí no es que tengas que dar una satisfacción a mi ... no, es que te sirva, te funcione a ti, sé líder, pero no impongas, sí, llama la atención, si hay necesidad de llamarla, pero con hechos, con

bases, no te enojas en el momento, explotas y después bajas la guardia y se te suben, maneja una línea-; una maestra (O)... que es la es la mas reciente ella esta en el inicio, .. de ya no soy educadora y ahora soy directora, sí ella todavía esta, en querer, asumir, rol de educadora, y rol de directora, no es posible, le ha costado mucho trabajo..., el aceptarlo, ... pero va en el camino de estar hablando -oye es que no va por ahí, tu dedícate a lo tuyo, tu tienes que hacer esto, deja a las educadoras, deja que ellas... deja, tú asume lo tuyo- ese tipo de apoyos ¿no? este mira hay una situación con algún padre de familia -mira puedes hacerle así, puedes hacerle así- hay alguna situación con docentes, -mira yo te sugiero esto-, ...pueden ser infinidad de cosas; una (R)... me estaba bajando Créditos Escalafonarios a educadoras .. Y -oye ¿por qué?, no pues es que ¿dónde están los soportes?, no hay, es que no, si no hay un seguimiento ¿por qué bajas?, habla, dialoga, ve- y este, no es el yo debo, yo soy la directora y hago esto ...; una (Mz) ... -maestra ...Me pide una maestra que le ponga una leyenda a la constancia de los niños atrás de que no fue constante en su asistencia, por lo cual... no este, oye no, esos documentos no se les puede manejar nada- este y así... puedo mencionar de todas... y esto es un, un ejemplo en un aspecto, pero el apoyo la asesoría es diferente con cada una de ellas.”(S: e.2.)

Como se puede percibir la supervisora siempre trata de cumplir con sus tareas administrativas y/o pedagógicas, tratándose en este caso de brindar un asesoramiento al personal que lo requiera háblese de directoras, docentes, apoyos administrativos, personal manual, padres de familia, etc, ya que como lo mencionó uno de los AA “...cuando surge alguna situación con el personal siempre le hablan, porque ... Siempre nos da su celular hasta el trabajador manual ... -cualquier cosa me pueden hablar- y le hablan -maestra quiero hablar con usted, sí como no-, ..., ella siempre esta muy dispuesta al diálogo con todos, con todos ...”(AA 2: e.)

Ante esta situación se puede percibir que ella aunque se considera normativa siempre esta dispuesta a llegar al diálogo antes de aplicar la normatividad, ya que como lo mencionó en una de las entrevistas “no sigo la norma porque si la siguiera, me verían más ogro de lo que soy”(S: e.2), y reitera que antes de aplicar la norma...

“primero trato, de... dialogar, trato de llevar las cosas por buen camino y esperarme hasta el último, a cumplir la norma... con un exhorto, con un extrañamiento, con una llamada de atención, porque... muchas veces me quede con la punta del lápiz, este muchas veces...

hice exhortos y dije no, lo rompo prefiero dialogar, con ese intento de,...dar la oportunidad...” (S: e.2.)

Cabe recordar que la supervisora debe de propiciar la aplicación de la normatividad establecida, para permitir la funcionalidad y eficiencia del servicio educativo que se proporcione a la comunidad (niños, padres de familia y personal) de los planteles que tiene a su cargo, ya que es ella quien es responsable del seguimiento de las acciones factibles que lleven al logro de los propósitos educativos, con la participación de docentes y padres de familia, a fin de superar las necesidades educativas de cada centro de educación preescolar correspondiente. Considerando que la supervisión constituye un enlace para retroalimentar y coordinar las funciones y actividades entre las áreas normativas, administrativa y los planteles escolares, a fin de dirigir y controlar el funcionamiento integral del servicio educativo de este nivel.

#### ***4.1.3. Los modelos de supervisión en la práctica de la supervisora.***

Es necesario puntualizar que la práctica directiva de la supervisora, que se ha tratado de reflejar en las líneas anteriores expresando las perspectivas que tiene sobre la normatividad, van encauzando un Modelo de Supervisión y Dirección y esta trama de formas de comprender y analizar los diferentes aspectos en relación a sus prácticas de dirección están determinando estilos de liderazgo y el desempeño de sus prácticas.

Existen diversos autores que han manejado el tema de los estilos de liderazgo (Ball: 1989, Torres: 2001, Tejada: 1989) los cuales pueden ser utilizados como el medio para lograr una estabilidad en las escuelas o zonas escolares, lo cual se deducirá en el propio proceso de gestión que efectúen los directivos.

Se puede decir que los estilos no son fijos e inmutables (Ball: 1989), un estilo es un proceso activo, es un modelo de poner en practica el liderazgo dentro de la realidad social cotidiana de las escuelas.

También es muy cierto que no existe un estilo mejor que otro, sino que el mejor estilo depende de la exigencia de cada situación (Tejada: 1998), resultando de ello puede dar un estilo particular o la resultante de la combinación de varios o todos.

Por lo tanto, en este caso la supervisora no sólo ejerce un estilo de liderazgo, ya que depende de las situaciones a las que enfrenta, pero a través de los registros de observación que se realizaron de su práctica directiva se enfatizaron dos estilos de liderazgo (Torres; 2001)

El Liderazgo informativo o de dirección en el cual la supervisoras se orienta principalmente al alcance de resultados y muestra poco interés en los pensamientos, actitudes y sentimientos de sus colaboradores con las siguientes características:

- Una supervisión estrecha sobre la ejecución de las tareas.
- Dirige, ordena, manda.
- Fija norma y funciones.
- Determina el cómo, cuándo y dónde hacer el trabajo.
- Comunicación en un solo sentido (informa).

Lo cual se refleja en el primer registro que se elaboró de la primera reunión de CTCZ en donde se encontraban seis directoras de jardín de niños, una Apoyo Técnico de sector, y la supervisora la cual dirige la sesión y les informa las directoras presentes que tendrán que llenar unos formatos y además deberán entregarlos ellas, a lo cual todas comienzan a quejarse, porque dicen que es mucho y es más trabajo, y la supervisora comenta:

"Es la respuesta que tienen a sus peticiones, que se quejan de que tardan mucho las soluciones, de que no tienen relación con mandos superiores," (S: r.1.)

Como se puede percibir ella sólo funge como informadora de comunicados que a ella le dan, y al mismo tiempo ordena lo que debieran de ejecutar las directoras

sin importarle la opinión que estas tienen de dicha acción que acaba de comentarles, situación que coincide con una de las categorías expuestas en el presente la forma en como la supervisora utiliza el control, como una arma, una fuente de poder (Ball 1989), al tener ella el control de la información que le es otorgada por sus superiores.

También se puede decir que la supervisora, ejerce en otro momento de su práctica un Liderazgo intermedio, presentando un grado moderado de interés por las personas a su cargo, con las siguientes características:

- Apegado a las normas, los reglamentos y los estándares definidos.
- Se interesa por lograr resultados hasta el punto que no califiquen de ineficaz.
- Las relaciones con los colaboradores se encuentran reguladas a través de reglamentos.
- Utiliza comunicación formal e informal.
- No impone las instrucciones, las negocia.

Este estilo de Liderazgo se deja ver en una junta técnica de zona en donde se encontraban las seis directoras de la zona 1 y los temas a tratar fueron: la lectura de unos comunicados, información de un seminario al que tenían que asistir, una advertencia sobre supuestos trabajadores de un parque recreativo, y sobre unos cursos de Carrera magisterial, y hacer la revisión del documento llamado "*Políticas y procedimientos de comunicación, gestión y seguimiento de procesos institucionales relativos a los ámbitos de planeación educativa y administración de recursos*", revisión que fue el motivo principal para efectuarse la junta técnica, las características de este estilo de Liderazgo se manifiestan en las siguientes líneas del registro que se realizó:

"S: Les voy a leer unos comunicados que nos envían...

S: Les pido que me lo firmen porque los tengo que enviar, ahora el motivo de esta junta es para checar esto nuevo,

DZ 4: Pero yo no lo traje.

DZ 1: A mí no me dijeron nada,

DZ 2: Deja lo traigo

S: Yo no se los pedí porque yo lo traigo ya leído y subrayado, nada más vayan apuntando las páginas y después lo leen bien yo les hago las señalizaciones.” (S: r. 3.)

En este breve registro se puede percibir que la supervisora se apega a la normatividad, y que su relación con las directoras se apega a lo reglamentado.

En esta JT, la supervisora leer el documento en el cual se describen los procedimientos que tendrán que efectuar a partir de ese momento las directoras durante todo el ciclo escolar, procedimientos y elaboración de oficios que ya efectuaban y entregaban a la supervisión, pero ahora lo efectuaran personalmente a las dependencias correspondientes, la supervisora se remite a irles dictando las paginas para que ellas lo revisen posteriormente, tratado los temas de inscripciones, en el caso de la directora de jardín de niños particular le hace el siguiente comentario:

“Tu no te preocupes yo voy a seguir haciendo lo de las particulares” (S: r.3.)

Esto nos da mucho que decir, ¿por qué hacer esa excepción?, ¿acaso las escuelas particulares no deben de efectuar los mismos trámites?, ¿por qué no tienen la misma apertura a la autogestión?, son cuestionamientos que posteriormente se podrían retomar para efectuar un análisis más detallado de lo que sucede en esas escuelas.

También se mencionaron los aspectos sobre la asociación de padres de familia, las becas oficiales y desayunos escolares, la salud escolar, los exámenes médicos, el programa de seguridad y emergencia, prevención del delito, violencia y adicciones y de los recursos humanos, el apoyo jurídico, el material didáctico y comenta a cerca de esto:

“S: Por cierto quiero pedirles que si tiene material didáctico que no utilicen por favor se lo donen a (So). (Directora de Jardín de niños particular)

DZ 1: Discúlpeme maestra y tu también (DZ)... no es nada particular, pero no se me hace justo, porque es escuela particular y se supone que para eso cobran porque si no la dueña va a hacer concha va a decir hasta material me reglan pues la colegiatura también me la embolso, la verdad no se me hace justo.

S: Sí, lo entiendo pero si tienen material incompleto que ya no utilizan porque no donarlo para los niños.

DZ 2: Yo ahí tengo alguno

S: A mí me da más coraje verdad... (DZ) que el material se tire a la basura, porque no se limpia ni se guarda ni nada.

DZ 2: Lo que podría hacer es decir la directora es decirles a los padres de familia -miren este material es prestado o una donación, y es muy bueno, lo necesitamos pero no alcanza para todos hay que comprarlo-.

DZ 1: Bueno así sí, si usted lo dice (no se encuentra muy convencida)" (S: r.3.)

Como se puede percibir en estas líneas, la supervisora no trata de imponer su voluntad (características del liderazgo intermedio) sino mas bien trata de negociar, asimismo en el transcurso de esa junta se discutió un asunto personal y profesional de la supervisora en donde ella manifiesta lo siguiente:

"Me dicen que porque no hacemos las juntas de consejo técnico en restaurante, y la verdad yo creo que no, que para eso tenemos este espacio, eso no va conmigo, talvez yo sea muy normativa pero las relaciones humanas a mi no se me dan" (S: r.3.)

Este comentario constituye una de las características principales para ratificar uno de los estilos de liderazgo que ella maneja, así como la pauta para ir conociendo las perspectivas que ella tiene sobre la normatividad.

Cabe mencionar que el ejercicio de los estilos de liderazgo bajo los cuales actúa la Supervisora procede de algún modelo de supervisión, y según Téxido, (1997; pp.77.) en países homogéneos se perfilan tres modelos de supervisión:

1. "Administrativo gerencial: Responde a un modelo de administración educativa más elemental. Es representante del ministerio de educación en cada escuela.

2. Administrativo pedagógico: Es un experto docente que conoce la teoría y la práctica y puede ofrecerá a los docentes orientaciones ante cualquier situación, problema o necesidad.
3. Evaluador auditor: Observa analiza y valora el producto de la institución escolar para tomar decisiones y mejorar la enseñanza (evaluación); o bien para informar a la administración educativa, a los profesores, a los padres y a la sociedad en general si se hace publico (auditoria)”

Del modelo administrativo gerencial, se desprende otro tipo de modelo según (Texido; 1997. pp.78), el meramente administrativo, el cual se caracteriza por el velar por el cumplimiento de la normatividad legal, ejercer el control, emitir informes o propuestas cuando surge algún problema para que su autoridad superior tome las decisiones pertinentes.

Los modelos de supervisión no pueden ser determinados y adoptados tan específicamente como se presentan ya que depende de la trascendencia practica que tenga la supervisora, así como de las funciones / acciones que desempeñe, pero a través del las observaciones de su practica directiva se pudo reconocer que ella actúa, en base al modelo administrativo – gerencial, por ejemplo en una de las entrevistas se le pregunto ¿Ud. le da más importancia a lo administrativo o a lo pedagógico? A lo cual ella contesta:

“pues debiera decirte que a lo pedagógico, debería, pero no se puede, no se puede que sí, sí te puedo decir que me voy más a lo pedagógico, pero no podemos desligar lo administrativo, he creo que de los cuatro ámbitos que nosotros debemos de tomar en cuenta en nuestro plan de gestión, que son el ámbito administrativo, el ámbito Técnico Pedagógico, el ámbito organizativo y el ámbito escuela- comunidad, no se pueden desligar, uno va con otro ¿no? aunque si obviamente y así debiera de ser el mayor peso Técnico Pedagógico pero no, no se puede desligar.”(S: e.1.)

Se puede decir que la función primordial de aquel que dirige la comunidad escolar es la función pedagógica lo cual se deja ver en la respuesta que ella da, que también coincide con los planteamientos que enfatiza la DGSEI en busca de un cambio educativo.

Los directivos generalmente, conciben sus actividades desde dos perspectivas: la administrativa y la técnico - pedagógica por lo tanto la situación que se describe líneas arriba corresponde a la gestión administrativa que efectúa la supervisora, la cuál es muy común que se vea reflejada en su jornada laboral como uno de los problemas principales de la practica directiva, puesto que a veces están saturados por problemas administrativos por resolver, los cuales les exigen dedicarles casi todo el tiempo.

Problema que se percibió al estudiar su práctica, en donde se pudo constatar que ella se dirige más a las actividades administrativas a lo que llama, “elaboración de oficios” como estadísticas, plantillas de personal, etc., pero los motivos por los cuales pareciera que deja de lado la parte técnica-pedagógica se puede decir que es por la falta de tiempo, ya que sus mandos superiores le exigen que entreguen en tiempo y forma los pendientes administrativos de las escuelas a su cargo.

La supervisora para poder responder a las exigencias que le pide su superior (JS) se basa en el modelo de control – regulación (Rul;1994. pp.214.) el cual opera con informaciones inmediatas (supervisión), que tiene sobre las directoras de los jardines de niños a su cargo en la zona, siendo así primordial la función de supervisión (observación) desde una visión instrumental, para tener datos de la realidad, para comparar (con la norma, criterios, etc.) para regular, y tomar decisiones inmediatas, para reconducir, reprogramar, coordinar. sancionar, etc., ya que se centra en las cuestiones del funcionamiento organizativo de las escuelas, en relación a las tareas de coordinación y ordenación, al control de los derechos y deberes de las directoras, así como a lo relativo al sistema disciplinario, utilizando informaciones inmediatas, sobre estas cuestiones que se han visto reflejadas a lo largo del estudio.

También se pudo observar que ella también ejerce su práctica directiva fundamentándose en el modelo de Control-evaluación en donde el contenido de la función evaluativa, tiene que emitir juicios fundamentados, sobre las realidades

evaluadas, lo que implica necesariamente una profundización en la observación que ella hace, de las actividades / funciones de sus subordinados, situación que se dejó ver cuando se aborda en el presente el tema de evaluación de Carrera Magisterial y de Créditos Escalafonarios.

La función de la supervisora en relación a la evaluación, tiene importancia al participar en la evaluación del sistema educativo en general y las funciones específicas que se le han atribuido (control, asesoramiento, apoyo, evaluación, etc.) pueden ser reinterpretadas a partir de la función evaluativa.

Es necesario puntualizar que la información evaluativa, que proporcione la supervisora, independientemente de la lógica del poder, es un recurso fundamental para la construcción y retroalimentación del discurso y la acción educativa.

## **4.2. La directora de jardín de niños.**

### **4.2.1. El contexto social e institucional.**

El estudio de caso de la directora de nivel preescolar, se efectuó con una de las directoras que son atendidas por la zona uno, del sector uno, ubicado en la región centro de la demarcación de Iztapalapa, en la misma colonia en la que se ubica la supervisión estudiada, por lo tanto sólo se mencionará que este jardín de niños se encuentra ubicado en la cuarta sección de la colonia, a un costado del mismo una de las zonas comerciales, y un parque recreativo y muy cercano a él se encuentra una escuela primaria.<sup>11</sup>

Por lo que respecta al espacio físico del jardín de niños, este comprende un predio de 600 m<sup>2</sup>. (aproximadamente) conformado por diez aulas, en una de ellas se encuentra ubicada la supervisión de los CENDIS, la oficina de la directora, la ludoteca, dos bodegas, la cocina, y los cuatro grupos, también cuenta con un salón de cantos y juegos, baños para los niños y niñas, un baño para las maestras, lavaderos, una alberca, un arenero, dos secciones de áreas verdes con juegos, el patio central en donde se ubica el hasta bandera, la conserjería se ubica del lado izquierdo de la puerta de entrada y del lado derecho el periódico mural.<sup>12</sup>

En la oficina de dirección se encuentran, dos escritorios en uno de éstos se halla la computadora, dos mesas, ocho sillas, un estante, un archivero, un mueble que funge como estante y en donde se encuentra la fotocopidora, un equipo de sonido con sus bocinas, un librero, y la bandera.

La plantilla de personal docente, con la que cuenta el jardín es de cuatro educadoras con una antigüedad profesional en ese jardín de niños de 25, 17, 6 y 1 año respectivamente y la maestra de educación física que sólo asiste dos veces a la semana a dar clase.

---

<sup>11</sup> Remitirse al anexo 2.

<sup>12</sup> Remitirse al anexo 3.

#### **4.2.2. Perspectivas sobre la normatividad.**

La directora con la que se efectuó la investigación, realizó sus estudios en la Escuela Nacional para Educadoras, posteriormente tuvo una experiencia de 20 años frente a grupo, así mismo asistió a diferentes cursos referentes a la formación de la educadora y ha participando en varios concursos, con trabajos que ella creaba, el último que efectuó (sobre evaluación), fue por el cual la propuso la directora de servicios educativos centro, como directora “ya he entrado varias veces...(a los concursos)... por eso me conoció la maestra ... y me mando para acá”, como se puede advertir fue una proposición por su iniciativa para contribuir al proceso enseñanza-aprendizaje.

Con el conocimiento de la proposición que le fue efectuada para asumir el puesto directivo, se puede decir que ella cuando fue educadora por su motivación y entusiasmos para tratar de innovar en ciertos aspectos de su práctica fungía como líder escolar (Tejada; 1998) en el jardín de niños en donde laboraba, situación que se deja ver en el siguiente comentario “...yo era bien movida, siempre que había que hacer algo, y para todo era el... (Jardín de niños) y (ella)...” es decir, ella tenía un prestigio, por formación o experiencia relevante en innovación, cuyo papel es muy significativo tanto en la adopción como en el desarrollo de innovaciones, “yo siempre he luchado por lo que quiero hacer... y he tenido el respaldo de muchas personas” (D: e.2)

Al acceder a un puesto directivo, le es confiado un entorno preciso con unas limitaciones predefinidas por otros directivos, le vienen determinados el sentido del entorno, sus objetivos globales, los procesos de poder, las decisiones y objetivos de otros directivos, especialmente de sus jefes inmediatos y las referencias culturales de la organización en su conjunto y particularmente del subgrupo (Uriz; 1994), pero para fungir como directivo no existe ninguna preparación ya que ésta se va forjando día a día en la práctica que efectúan, por lo tanto cuando accede al puesto después de tener una experiencia laboral amplia como educadora centrándose solo en el proceso de enseñanza -aprendizaje, la directora pasa por un proceso de asimilación difícil como lo comenta:

“cuando yo llegue no sabía la verdad nada, ni idea tenía de la computadora y ha sido todavía hasta la fecha muy difícil para mí... entonces tú llegas totalmente en blanco y sin saber hacer ni un tipo de documento, ni una inscripción, ni nada que vaya relacionado a la dirección..”(D: e.1.)

Ante esta situación que posiblemente no sólo se ve reflejada en ella, sino que es un caso común en todas las educadoras que adquieren un puesto directivo, lo ideal, es que tuvieran un curso propedéutico para poder acceder al puesto.

“si yo creo que definitivamente si es necesario (un curso) yo creo que todas las directoras como nuevas tenemos la misma idea, y es más, y hasta las directoras que ya tiene tiempo dicen que todavía no acaban de aprender y si la verdad si nos gustaría que hubiera un curso como directora antes de que tu entraras” (D: e.2)

Pero ante esta situación común, de falta de implementación de un curso previo para directivos, se hace necesaria la participación de asesoría por parte de la autoridad inmediata, (supervisora) para que guíe, asesore y oriente el trabajo que tiene que efectuar la directora, basándose en la normatividad estipulada para este puesto, en este caso serian los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa, porque como lo mencionó la directora.

“... cuando yo llegue aquí, no sabia que tanto eran mis obligaciones, mis derechos, hasta donde podía llegar yo, hasta donde era mi autoridad, hasta donde empieza y a donde terminaba y este... donde no me metiera yo a supervisión, ni que la supervisión viniera a decirme cosas que eran dentro de mi papel...” (D: e.1.)

Esta situación evidencia que la directora al acceder al puesto desconocía la normatividad que la avala como actor educativo, en donde se plantean sus funciones y acciones que debiera de efectuar.

“cuando tu como nueva, no sabes ni cómo se hace y que hablas por teléfono y preguntas como se hace y te dicen no se, entonces sí la verdad es muy difícil para ti hacer una

documentación que no sabes como van, como se realiza y no tienes quien te apoye y pues buscas con directoras para que te digan como hacerlo” (D: e. 1.)

Este último comentario, deja ver que la directora no recibió la asesoría correspondiente por parte de la supervisora, ya que tuvo que auxiliarse en otras directoras, para poder sacar adelante su trabajo administrativo y en su caso pedagógico, a lo que Torres Estrella (2001) le llamaría madurez media baja “no se como hacerlo, pero díganme cómo y lo haré”, es decir, la directora carece de experiencia en el puesto; sin embargo manifiesta interés y responsabilidad para hacer su labor, lo cual queda más claro con el siguiente comentario.

“Más o menos... (he recibido la asesoría de mi supervisora)..., porque ella también comenta que en algunos casos ella lo desconoce y me ha tocado a mi por ejemplo la inscripción de un niño que no salió, llame por teléfono para ver que se hacia, y ella me dijo que no sabía, entones buscas los medios de cómo solucionarlos” (D: e.2.)

Durante el tiempo que se efectuó el estudio se pudo observar que la función de asesoría que “debe” de efectuar la supervisora según la normatividad, se vio escasamente desarrollada con relación con la directora, pareciese que es por falta de entendimiento de ideas, situación que la supervisora expreso claramente en una de las entrevistas “le ha costado mucho trabajo (acoplarse al puesto), a mi también me ha costado mucho trabajo,... “(S: e .2.), pero esta situación ha tratado de menguarse en el trayecto del estudio que se realizo, situación que tiene su fundamentación en las relaciones laborales que existen entre ellas

“... tenemos poco tiempo de conocernos y no nos hemos acoplado muy bien, no nos conocemos mucho, ella tiene ideas, no se si se pueda decir de su tiempo, y yo quiero... actualizar algunas actividades,... motivar hacer cosas innovadoras y a veces no nos lo permiten por miedo a que creen, que pueda salir mal, a veces me detiene en realizar algunas actividades.”(D: e.1.)

Esta situación, puede ser vista como uno de los obstáculos en la práctica directiva de la directora, ya que muchos directivos (en este caso la supervisora), parecen considerar toda forma de oposición a las ideas y planteamientos personales, como una amenaza a la estabilidad y autoridad de su liderazgo y hará todo lo posible, para evitar o impedir la expansión del conflicto abierto, esta situación se presenta a menudo cuando hay un cambio de directoras, ya que estas con frecuencia llevan consigo, nuevas ideas y un mandato de iniciar el cambio, que es lo que sucedió con la directora estudiada, ya que en una ocasión mencionó “..Es que ella (la supervisora) ya tenía a una directora para este jardín y me mandan a mi y no le pareció...” este comentario puede analizarse como parte de la estrategia de la supervisora en el reclutamiento selectivo de su personal, buscando la afinidad entre ellas buscando en sus candidatas personas que probablemente, no le causen problemas poniendo o provocando las dificultades.

Pero esta oposición entre la directora y la supervisora, como lo menciona Ball (1989; pp151) no puede ser sujeta a un choque de personalidades; es una percepción micro política que en el fondo, se refiere a conflictos de intereses.

Cuando la directora trata de innovar y promover el cambio y encuentra el reto de una oposición defensiva por parte de la supervisora, esta presenta un interés que sería el conservar aspectos de su statu quo que están amenazados, por tal motivo surgen conflictos entre ellas, lo cual repercute en la práctica directiva que efectúa la directora.

#### ***4.2.2.1. La práctica directiva de la directora.***

La directora efectúa su planeación diaria según se pudo observar, en un cuaderno en donde ella va delimitando las acciones que tiene que efectuar al día siguiente, dependiendo de lo que su autoridad inmediata le solicite, sus tareas se vieron encaminadas a elaborar oficios, asistir a reuniones de CTCZ, juntas técnicas, asistencias a seminarios, coloquios, por lo que respecta a las funciones técnico pedagógicas, ella participaba en las reuniones de CTC de la escuela, en las juntas

técnicas de la escuela, apoyaba los procesos educativos y recreativos que se generaban en la escuela, realizaba visitas a los grupos, dar orientaciones y sugerencias a las docentes sobre algunos aspectos de su trabajo, pero como ella comentó le dedica poco tiempo.

“Las tareas pedagógicas (para ella eran la revisión de la planeación didáctica de las educadoras) las realizo en mi casa, porque aquí, en realidad no tengo tiempo para hacerlo, porque me dedico a hacer lo administrativo y cuando no tengo administrativo me dedico a observar a las educadoras, pero eso lo hago en mi casa y fuera del horario” (D: e.1.)

Esta situación se vio reflejada durante el transcurso del estudio, lo que permitió apreciar que las funciones administrativas (elaboración de oficios, asistencia a cursos, CTCZ, JTZ, etc) son más demandantes que las pedagógicas (visitas a grupos, revisión de planeación didáctica, etc), a lo cual la directora no está conforme ya que como lo comentó ella en una de las entrevistas:

“a nosotros lo que nos debe de interesar es que el niño salga adelante, no lo administrativo, nada más que desgraciadamente ... yo me dedico ...más a lo administrativo de tanta carga de trabajo que nos piden y que nos regresan por un puntito por una coma, ..., entonces eso sí implica que lo tienes que volver a hacer y si tenías planeado ir a observar a una educadora ya no la pudiste observar, entonces sí en realidad, más bien nos debían de quitar lo administrativo para dedicarnos totalmente a lo pedagógico, que para eso estamos aquí, para eso escogimos nuestra carrera, que lo que nos interesa son los niños”.(D :e.2.)

Todo directivo se debe sentir más identificado con el trabajo pedagógico que con el trabajo administrativo, esta postura es la que persigue la DGSEI para la función directiva, la cual constituye una de las características de los directivos de las escuelas eficaces (Herrera: 1996) en donde consideran que su verdadera función es la pedagógica.

En la práctica real de la directora esta función queda superficialmente consumada, por falta de tiempo necesario en la escuela, para efectuar las visitas a los grupos, conocer las actividades que se desarrollan y apoyar a las docentes con

observaciones y recomendaciones que les ayuden a lograr los propósitos educativos (SSEDF-SEP-DGSEI; 2003), porque tiene que dar prioridad a las demandas administrativas, que le solicita su autoridad inmediata ya que como ella lo menciono...

“por lo... del exceso de documentación... casi siempre yo creo que en la semana estoy aquí a lo mucho unos tres días, casi siempre estoy dos, porque nos llaman, que por una cosa u otra o son cursos...por diferentes situaciones.” (D: e. 2.)

Ahora bien, por lo que concierne a una de las funciones / acciones técnico-pedagógicas de la directora, que sería las visitas a los grupos, en los Lineamientos de la DGSEI, no se menciona cuáles son los aspectos que la directora debe de supervisar, pero en los Manuales administrativos (SEP; 1987) se hace una delimitación específica de los formatos y aspectos susceptibles a revisar.

En este caso se podría decir que ella, no teniendo el conocimiento de la existencia de estos manuales administrativos y por consiguiente de los aspectos que delimitan para las visitas a grupo, en un primer momento recurrió a una hoja que le fue proporcionada, al inicio del ciclo escolar en donde se señalan los aspectos a observar por ella en las visitas a grupo (Observaciones a grupos, Salón, Actitud de la educadora, Metodología, Comisiones, Lista de asistencia, observaciones y planes), se desconoce la procedencia de esta hoja que tiene incorporada en su PG, ya que no recuerda quien se la facilitó.

A partir de esta hoja y de la experiencia que ella tuvo como educadora ha delimitado los aspectos a revisar en las visitas a los grupos.

“...veo que es lo que quiero observar, ¿no? no observo todo el día sino, observo.... tres actividades, por ejemplo, puede ser el saludo, la revisión de aseo y la asistencia y ... con todas reviso lo mismo o con otras reviso otras cosas, pero no es estar con ellas todo el día, ...en primera porque tengo mucho trabajo que hacer y... además se puede perder la idea ¿no?, en cambio así te enfocas nada más al saludo, ya puedes hablar con la educadora de ciertos detalles que a lo mejor yo tengo una duda, ya se aclararían...”(D: e.2)

Como se pudo advertir a lo largo del estudio, el tiempo que ella delimita para las visitas a grupos es poco y de carácter informal, ya que solo se limita a observar y preguntar sobre las actividades que se están realizando en ese momento, no se pudo observar que ella registrara estas observaciones, que finalmente “debiera” de entregarle a su autoridad inmediata cuando lo solicite, para corroborar que sean pertinentes con la planeación didáctica de las educadoras, con los propósitos educativos del nivel función que le corresponde a ambas y que constituyen una de las normas estipuladas en los lineamientos de la DGSEI, “**Realizar visitas** a los grupos **para conocer** las actividades que se desarrollan y **apoyar** a los profesores con observaciones y recomendaciones que les ayuden a lograr los propósitos educativos”, (SSEDF-SEP-DGSEI:2003)

Por lo que se refiere a la revisión de la planeación didáctica de las educadoras, les hace algunas recomendaciones escritas, al respecto ella comentó que es en su casa en donde se pone “revisar detenidamente los planes de las maestras y les puse las correcciones con lapiza, porque a mí no me gusta rayoneárselas, para que ellas las modifiquen” pero en su mayoría las educadoras comentaron que las dudas, comentarios, observaciones y recomendaciones al respecto de su trabajo la directora se vale de la comunicación oral más que escritas.

Cabe mencionar que las relaciones laborales que existen entre las educadoras y directoras pareciera favorable para el desarrollo de servicio educativo que se ofrece en el plantel, tratando de crear una cultura de trabajo en equipo (Fullan; 2000), en donde existen algunos de las cualidades de esta cultura del trabajo como la cooperación, el apoyo y la confianza que se genera en las relaciones que llevan, así como la sinceridad, la valorización de las personas como individuos y al mismo tiempo como parte del grupo, proporcionándose entre ellas críticas constructivas en su quehacer educativo, para la selección de los cambios que pudieran darse en el mismo, y de este modo poder desarrollar un aprendizaje mutuo.

Esta cultura de trabajo en equipo se puede percibir, ya que la directora al incorporarse al plantel y en su actuación dentro del mismo ha tratado de conocer

los valores, tradiciones, reglas, métodos y creencias de la escuela, valorar a sus docentes, relacionarse con ellas para conocerlas bien y saber cuales son sus objetivos, así como sus cualidades y fines, llevando una sólida comunicación para el logro del crecimiento profesional, fomentando una comunicación y un aprendizaje horizontal entre las docentes y ella, promoviendo también el trabajo colectivo entre todas (Fullan;2000).

Es decir, para poder conformar esta cultura del trabajo, ella primeramente al incorporarse al entorno que le asignaron, integro sus necesidades de existencia, como sujeto completo de poder (Uriz;1994), proponiéndose sus propios objetivos y diseñando los medios para alcanzarlos, es decir, se planteó unos objetivos a cumplir en determinado tiempo para desempeñar su papel; posteriormente intento lograr la aceptación de sus subordinadas, para lo cual ella trato de conocer sus necesidades, referencias culturales, cualidades, actitudes, hábitos, etc., para pasar a la realización de acciones, centradas en la comunicación, en ésta primero fungió como receptora y posteriormente exteriorizo y expuso la visión que tenia para la escuela, sus objetivos y los medios para alcanzarlos, siempre basándose en una comunicación constante entre ella y las docentes.

Ahora bien la organización del plantel en lo que concierne a responsabilidades de comisiones y asignación de grupos, es facultad de la directora según se señala en los lineamientos de la DGSEI, en este caso, pareciera que las comisiones fueron sorteadas entre las educadoras y para la asignación de grupo la directora dio la facilidad a dos de las educadoras para que estas eligieran su grupo, y a las otras dos educadoras les asigno el grupo ella, sin tomarlas en cuenta como lo mencionaron las educadoras:

“Pues este año bueno yo también es el primero que estoy este año ella los dio de los que ella tenia pensados los dio no se de que manera lo asigno pero dijo tu te quedas a con... ya si uno no esta de acuerdo, ella ya los había organizado...” (ED. 1: e.)

“...a mi me asignaron, la directora me asigno el grupo...” (ED. 2: e.)

Las decisiones que se toman en el plantel en su mayoría se hacen por medio del consenso con las educadoras, pero se pudo observar que la directora se dirige más hacia una educadora (la que tiene mayor tiempo laborando en el jardín de niños), para pedir su opinión acerca de las acciones que se desarrollarán en este.

Pero como lo mencionó la directora “este año fue de aprendizaje”, para ella así que el próximo año va a considerar todas las experiencias que ha tenido al respecto ya que “se supone que se deben de cambiar (a las maestras de grado), ósea que no debe siempre una maestra con el grupo de 3ro. ... pero este, considero, aunque si pienso hacerlo, no dejar a una maestra siempre en 3ro.”, esta es una de las normas que nos son institucionales pero están implícitas dentro del puesto directivo, ya que no se señalan en ningún documento esta cuestión pero ellas (las directoras) lo saben muy bien y hasta lo afirman como fue el caso.

#### ***4.2.2.2. El Consejo técnico consultivo y las Juntas técnicas en el jardín de niños.***

Por lo que respecta a las reuniones de CTC de escuela, estas tienen la misma finalidad que las de zona y deben de efectuarse en los tiempos delimitados por la Dirección General (una vez al mes, de 8:30 a 12:00), debiéndose de abordar la temática que haya seleccionado la directora, con respecto a las necesidades y/o intereses que hay en el plantel, asimismo la directora comentó que no sólo debe de tocarse la temática seleccionada.

“... principalmente sí,... pero en el Consejo Técnico Consultivo hay una parte en donde se dice acuerdos y... puedes ver aspectos por ejemplo lo del día del padre o lo del día de la madre o algo importante que se vaya a presentar en ese momento o aspectos, también puede ser de los niños algo que este sucediendo, algún problema o algo, se habla... y entre todas buscamos una solución estratégica” (D: e. 2)

Durante una de las reuniones de CTC a la que se asistió se pudo observar que la directora se organiza para dirigir la sesión, tratando de abordar todos los puntos (dinámica, orden del día, lectura y reflexión de la ficha de trabajo, acuerdos) al parecer todas las que asisten a la reunión están dispuestas a cumplir con la sesión de trabajo, pero no se llega a esa reflexión sobre la temática vista, más bien se centran en ir leyendo y contestando las interrogantes que contiene la misma, es el momento en donde se expresan las dificultades y/o inquietudes que tienen acerca de su trabajo, llegando a plantear entre todas estrategias para poder dar solución a los problemas.

Por lo que respecta a las juntas técnicas, estas se llevaron a cabo todos los miércoles, al terminar la jornada laboral, y en ellas se abordan aspectos relacionados con la práctica docente, más que nada es una reunión en donde llegan a acuerdos respecto a las actividades que se desarrollarán durante la semana o el mes dependiendo si hay alguna fecha especial (10 de mayo, día del niño, etc.).

La directora dentro de ésta reunión se dedica a escuchar e interviene dando sugerencias sobre las actividades que están por realizarse, las sesiones son dirigidas generalmente por una de las educadoras, otra de las actuaciones de la directora en estas juntas es como mediadora, ya que como en toda institución siempre existe una balcanización que no es más que la creación de subgrupos dentro de la escuela, que en cierto momento pueden llegar a ser rivales para el logro de posiciones que se tomen, ésta balcanización se pudo constatar al percibir muchos desacuerdos por parte de una de las educadoras, a las proposiciones que hacía la educadora que dirigía las sesiones, y por lo tanto la directora intervenía para tratar de resolver las situaciones, para llegar a los acuerdos sobre el desarrollo de alguna actividad, siendo la directora la que proponía que las decisiones se tomaran por sorteo para que de esta manera no hubiese alguna complicación.

### **4.2.2.3. El Plan de Gestión del jardín de niños.**

Por lo que respecta al PG ya se mencionó en otro momento cual es su finalidad, los contenidos que debiera de contener y demás aspectos acerca del mismo, por lo tanto es necesario conocer la concepción que tiene la directora sobre el mismo, para saber si ella esta relacionada la estrategia que implemento la DGSEI, en busca del cambio educativo.

Para la directora el PG es:

“... donde marcas todo lo que vas a... un diagnóstico de cómo se encuentra el Jardín de Niños tomando a los niños, padres de familia, ...las educadoras, el conserje, la directora y hasta la comunidad, un diagnóstico de cómo se encuentra para de ahí partir a lo que quieres realizar y en el Plan de Gestión haces todo lo que quieres hacer en el año, viene por ejemplo ... los paseos, actividades principales que quieres realizar, ahí también vienen los propósitos o sea todo lo que vas a hacer en el año.... tampoco el Plan de Gestión es muy rígido, o sea tu lo puedes hacer como en tres hojas como lo puedes hacer e 10 o 20 o en las que tu quieras en lo que tu te propongas, no hay un formato”(D: e.2.)

En consideración a lo anterior se puede decir que el PG fue visto como una planeación de actividades a realizar durante el ciclo escolar, más que un instrumento para apoyar los procesos que se den en la escuela o aula, en su elaboración participaron ella y las educadoras.

Además, como se expuso en otro momento la elaboración del PG es conveniente que este enfocado a las cuatro dimensiones de la gestión, pero en el entendido de que fue el primer PG que efectúa como directora, este no fue delimitado en las cuatro dimensiones, y le fue un poco difícil el conformarlo, para lo cual pidió ayuda a una de sus compañeras directoras de la zona.

En su interés por responder a las exigencias que se le solicitan, la directora señalo como dos de sus propósitos personales en el PG “Regirme por la norma y cumplir con los lineamientos”, propósitos que dan pauta para seguir conociendo las perspectivas

que tiene la directora sobre la normatividad que regula su proceso de gestión, y su propia función.

#### **4.2.2.4. La relación de la normatividad y la práctica.**

Como se mencionó con antelación la normatividad establecida por la DGSEI, (Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa,) han sido ajustados desde su primera publicación (2001-2002) lo cual la directora desconoce, ya que comento...

“mira ... como nada más tengo apenas un año, no te se decir (si son ajustados cada ciclo escolar), o sea ... yo hasta ahorita, o sea así como el formato es la primera vez que lo veo, yo con mi directora anterior nos decía nada más algunos puntos, pero no nos los leía, nunca los vi, entonces no te se decirte si han cambiado, o no, de lo que ella nos decía y he visto algunos cambios sobre todo de lo administrativo y por los comentarios que hacen las directoras que ya han estado mucho tiempo, pero no creo que haya mucho cambio...”(D: e. 2.)

Esta situación da por hecho que ella desconoce los cambios que se les han efectuado a los lineamientos en base a su contenido, que serían las funciones y acciones que debiera de realizar, ya que ella solo menciona que estos contienen ... todo lo que debes de hacer, o sea tus derechos y obligaciones, o sea hasta para cuidarte para ti misma en cualquier caso y este... y lo que debes de hacer, es más, formatos para realizar alguna documentación...”(E.1, dir.) y en otra ocasión mencionó que uno de los aspectos que se tratan en los lineamientos es “ ...en las violaciones infantiles que se dan, entonces sí marcan varios aspectos en los lineamientos qué hacer en esos casos y hasta si ocurren en el plantel y fuera de el”, se puede decir que ella no conoce a fondo el contenido de los lineamientos, situación por la cual en alguna ocasión pudo haber infringido los mismos.

Dentro de los lineamientos en sus diferentes apartados, vienen especificadas las funciones y acciones que debiera de cumplir la directora en su práctica diaria, entre los cuales se encuentran:

- **Elaborar** Acta de Hechos cuando se identifique algún menor con señales de maltrato o abuso físico o sexual cometido fuera de la escuela.
- **Remitir** mediante oficio relación del personal que reanuda labores y del que se encuentra ausente.
- **Validar** con su firma y sello oficial del plantel, la constancia de término de ciclo escolar.
- Es **responsable** del levantamiento de la estadística; **de vigilar** que todas las áreas y espacios del plantel escolar sean usados exclusivamente para el desarrollo de las actividades para las que fueron diseñadas.
- **Realizar** las gestiones necesarias para el desalojo de muebles o materiales de desecho.
- **Determinar** las necesidades de equipamiento escolar.
- **Convocar** a una reunión al inicio del ciclo escolar con toda la comunidad educativa para conformar el comité de Seguridad.
- **Coordinar, asesorar y supervisar** a los representantes de la vocalías respecto a la operación administración y control de Programas Desayunos Escolares.
- **Solicitar** por escrito autorización para la realización de hasta 2 reuniones extraordinarias de CTC.
- **Solicitar** a la supervisión de zona **apoyo específico** para fortalecer su función directiva.
- **Realizar** el **diagnóstico** de la situación de la escuela, que servirá para elaborar la planeación didáctica, el plan de gestión y los proyectos de la escuela. **Orientar la elaboración** de los mismos
- **Realizar** en forma colegiada **la evaluación** del PG y de la planeación didáctica de los profesores.
- **Asignar** el nuevo grado y grupo a los docentes
- **Asesorar a las docentes** para realiza reuniones periódicas con los padres de familia
- **Promover** relaciones armónicas y cordiales entre el personal docente a su cargo
- **Apoyar** los procesos de planeación, desarrollo y evaluación de la enseñanza y aprendizaje de cada profesor
- **Realizar visitas** a los grupos para conocer las actividades que se desarrollan y **apoyar a los profesores** con observaciones y recomendaciones que les ayuden a lograr los propósitos educativos.
- **Solicitar** durante sus actividades de asesoría o supervisión en el aula la **planeación didáctica** de los docentes.
- **Promover y desarrollar** proceso de observación y reflexión de la práctica docente.
- **Atender** toda solicitud de atención, queja o denuncia del **padre de familia** o tutor; **proporcionarles** la documentación y la **orientación** necesarias a los que tengan hijos en tercer grado para la inscripción de estos en la escuela de su preferencia o que soliciten un cambio o traslado de su hijo a otra escuela.
- **Desarrollar**, de acuerdo a la normatividad que existe, **las estrategias y acciones** necesarias para considerar e incorporar a los padres de familia.

Como se puede advertir son variadas las acciones y funciones que debe desempeñar la directora durante el transcurso del ciclo escolar, y por lo que se puedo observar durante el desarrollo del estudio, ella efectuó algunas sin saber claramente que estas venían emanadas en la normatividad, ya que sólo se basó en lo que su autoridad superior le indicaba como sugerencias que emitía la JS,

como se pudo apreciar en una de las reuniones de CTCZ en donde la supervisora dio las siguientes indicaciones:

“Que las directoras no deben participar directamente en actividades como la de tablas gimnásticas

Que deben dedicarse a sus propios asuntos

Que deben dedicar más tiempo al lo técnico - pedagógico

Que deben entregar su documentación a tiempo

*Que no deben permitir el acceso a personas ajenas al plantel que sólo deben permanecer en el docentes, intendencia y ustedes, no mamás, ni personas extrañas, que corran a esas mamás*

*Que deben supervisar la libreta de la mesa directiva porque luego se quieren pasar y hacen transas*

Que deben acompañar a la maestra (JS) a su visita al plantel y dejar todo lo demás, avisándole (A ella) que ahí esta

Decirles las educadoras que se salgan del salón para dar alguna actividad, y que esta sea prudente, ya que ha visto como una educadora sentó a los niños en el pasto y ella parada les mostraba el cuento que les leía y los niños estaban incómodos, que todos los niños deben tener la misma visibilidad...) (S: r.2)

Algunas de estas indicaciones (las cursivas) corresponden a las disposiciones que se plantean en la normatividad, por lo tanto son parte de las funciones y/o acciones que debiera de seguir la directora.

Toda esta serie de indicaciones la supervisora las emitió en forma general, pero varias de ellas (las subrayadas) fueron orientadas hacia la directora con la que se efectuó el estudio.

En una de las observaciones a la directora, comentó que los niños de tercer grado estaban ensayando una tabla gimnástica que ella coordinaba, para un concurso, situación que a ella no le corresponde porque ya no debe de fungir como educadora y debe de ocuparse de otros asuntos, pero en las educadoras están muy satisfechas con la participación que tiene la directora en las actividades y hasta le piden que las ayude.

Es decir, ella asume su rol en base a que debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, la motivación, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, porque ella quiere y sabe hacer, las funciones docentes, pero las autoridades concuerdan en sus ideas al señalar que la directora debe de imponerse en su rol de directivo, porque sino lo hace entonces se maneja la acusación de falta de dirección (Ball:1989), lo cual no es más que asumirse como figura que debe de ejercer actuaciones diferentes a las docente, lo cual trae consigo un un proceso de cambio personal y organizativo sumamente complicado para la directora.

Otra de las indicaciones que la supervisora le da personalmente a la directora durante una de las reuniones de CTCZ fue... "Faltan tus incidencias y sólo se las recibo hasta hoy, a partir de mañana las tiene que entregar en la dependencia correspondiente..." (S: r. 2) tercera indicación subrayada.

Como se puede advertir la directora al no tener el conocimiento de la normatividad le ha implicado varias contrariedades con la supervisora, por desconocer las labores de su nuevo rol.

"cuando yo llegue aquí, no sabia que tanto eran mi obligaciones, y hasta la fecha no sé que tanto es mi papel, que tanto es el papel de la supervisora..." (D: e. 1.)

A partir de este comentario es como se puede dar respuesta a una de las interrogantes de investigación, que están planteadas en la introducción (¿Cuál es la normatividad que regula a la función directiva en preescolar?, ¿Conoce la ...) que se plantearon para efectuar el presente estudio al corroborar que la directora desconoce ésta normatividad, ya que la concibe de la siguiente manera:

"La normatividad... esta viene en ti, no conozco bien pero todas tenemos unos lineamientos este... y son muchas cosas las que se llevan a cabo pero del dicho al hecho hay mucho trecho y a mi por ejemplo te dicen que ya no va ha haber tanto tramite administrativo y resulta que no es así porque te debes de guiar y ciertas normas pero luego te llegan oficios que tienes que hacer cosas que dentro de la normatividad te dicen que no es tu derecho,

que no es tu obligación que tu no lo debes de hacer o que lo tiene que hacer otras personas, pues esta bien se llevara a cabo como debe hacer.” (D: e 1.)

Es decir para ella la normatividad es “el comportamiento tus derechos y obligaciones”, pero no sabe que dentro de esta son emanadas las funciones ya acciones que debiera de ejecutar en su practica diaria.

Así mismo se pudo corroborar que aunque ella dice que en ciertas ocasiones si utiliza la normatividad, se pudo observar que por el desconocimiento de la misma la ha llegado a infringir.

Un ejemplo de esta afirmación se puede percibir en una de las observaciones de su práctica diaria, cuando en uno de los eventos que se realizaron en el jardín de niños ella, permitió el acceso y permanencia de personas extrañas al plantel (conocidos de ella), situación que le causo conflictos con las educadoras, a lo cual ella sintió que era un problema personal, pero en base a la normatividad las educadoras tenían razones para manifestar su inconformidad ya que la normatividad dice ...“**Queda estrictamente prohibido el acceso y pertenencia en el plantel de toda persona ajena al mismo**, así como utilizar las instalaciones oficiales para actividades diferentes a las educativas, salvo en los casos autorizados por la Dirección General”(SSEDF-SEP-DGSEI; 2003)

También durante el desarrollo de la investigación se pudo esclarecer uno de los supuestos que conforman la presente el cual dice: “El desconocimiento de las diversas interpretaciones sobre la normatividad puede impedir que se efectúe el quehacer de la función directiva, ya que se supone que a partir de las disposiciones oficiales se determina el proceso de gestión que ellas realizan”, lo cual se expresa claramente cuando la directora dice que para ella la normatividad son “los derechos y obligaciones” y los “...formatos para realizar alguna documentación...” esto deja en claro que todo lo que sea administrativo, es normatividad para ella ya que en una de las entrevistas comento que los aspectos que incluían los lineamientos son “... por ejemplo tu horario que debes de cubrir, qué documentación debes de

hacer, qué documentación no debes de hacer, que acabas haciendo, ... pues en si eso,...más que nada..” así mismo expreso que ésta no tiene mucha coherencia porque “...después te dicen que ese formato no, y te dan otro, en si la normatividad no se lleva a cabo”(D: e.2)

Este último comentario corrobora otro de los supuestos presentados en la introducción, “La normatividad es interpretada de diversas formas por los actores que conforman la función directiva...” solo que no coincide con la siguiente parte del mismo “... por lo tanto puede ser vista como instrumento de poder y control sobre los demás para el logro de propósitos y beneficios propios de quienes la utilizan.”, ya que en este caso la directora no hace uso de la normatividad para tener el control o poder sobre las situaciones que se dan en su práctica directiva.

Como ya se indicó en el caso de las directora, el poder no es asumido sólo por ella, sino que es compartido con el cuerpo académico que labora en el jardín de niños, teniendo sus jerarquías de poder, siendo la directora la autoridad superior y el poder de que las educadoras tienen es en base a los años que tiene laborando en el jardín de niños.

Por lo que respecta al control que tiene la directora de su personal se pudo percibir, que no se manifiesta constantemente, como el que le es aplicado a ella por la supervisora, porque en el jardín de niños al considerarse una equipo de trabajo, cada quien tiene asignadas sus tareas y actividades y las realizan en el tiempo y forma a partir de lo que convinieron al inicio del ciclo escolar, o en los acuerdos a los que llegan en las reuniones de CTC o en las juntas técnicas.

Ella considera que su personal no requiere de un control o verificación constante de su actuación, porque cumplen con su labor y por lo tanto “cumplen con la normatividad”, sólo cuando ella observa que no se cumplen con lo establecido actúa de otra forma, como lo comenta:

“en el momento en el que no lo hacen (cumplir con la normatividad)... bueno en este caso sólo fue con una educadora y se le hacen 2 primero, 2 invitaciones y a la 3ra, se le hace un exhorto” (D: e 2)

Ella para poder proceder al levantamiento de un exhorto, “tiene que haber... un registro donde haya dos avisos..... Si no hay esos dos avisos escritos, tú no le puedes hacer el exhorto” (D: e. 2)

A partir de las observaciones de su práctica directiva y del comentario anterior, se pudo distinguir que ella trata de llevar el control de su personal docente a través de la comunicación constante, para saber sobre las actividades y procesos que ellas están implementando en su grupo correspondiente; y para informarles sobre las cuestiones pedagógicas que le plantea su autoridad inmediata, para que las docentes se pongan al corriente en los puntos que habría que modificar.

El control que ejerce la directora es prácticamente sobre lo administrativo, porque esta es una de las funciones más demandantes en su práctica, esta figura tiene a su cargo las responsabilidades que le son conferidas por la normatividad, para el funcionamiento del plantel que dirige.

Según los lineamientos la función de asesoría que debe de realizar con las docentes gira en torno a realizar “**reuniones periódicas** con los padres de familia...” (SSEDF-SEP-DGSEI-2003), pero en la práctica diaria ella trata de asesorarlas en su planeación didáctica, en los programas colaterales que se llevan a cabo en el jardín de niños, en las actividades educativas que realizan, etc. y las educadoras consideran que la asesoría, no siempre es de arriba hacia abajo ya que en algún momento se convierte en “una retroalimentación, es algo mutuo” porque hay acciones o procesos en los que se apoyan recíprocamente, a lo cual se podría decir que la directora reconocen los valores del personal con el que trabaja, para compartir sus métodos y buscando la oportunidad de aprender de los otros,

(Fullan: 2000) fomentando una comunicación y un aprendizaje horizontal entre docentes y directora, promoviendo con esto el trabajo colectivo entre todos.

Esta situación se pudo observar durante el estudio, en una actividad se trataba de una exposición fotográfica sobre los derechos del niño, que la directora tenía programada para el mes de abril, con una doble finalidad, por un lado dar a conocer, en la comunidad educativa y en parte de la demarcación de región centro, el trabajo que se desarrolla en el jardín de niños; por otro lado el objetivo de la actividad era que se plasmaran en las fotografías, que se tomaron durante el transcurso del ciclo escolar en el jardín de niños, algunos de los derechos que tienen los niños, entre los cuales se encontraban el derecho de tener una familia, de recibir una educación, de expresarse libremente, etc..

La directora les proporcionó a las educadoras la asesoría para poder desarrollar e implementar la actividad, y éstas le brindaron orientaciones y apoyo necesario para poder efectuarla, aspectos que se pudieron percibir durante el desarrollo del estudio.

Aunque la normatividad indica como una de sus funciones el “**Apoyar** los procesos de planeación, desarrollo y evaluación de la enseñanza y aprendizaje de cada profesor” (SSEDF-SEP-DGSEI:2003), ella por tener el desconocimiento de lo que se plantea en la misma, ejerce la función por convicción propia, lo cual se percibió cuando ella constantemente les brindaba a las docentes la asesoría u orientación sobre el trabajo de evaluación que se estaba llevando en la escuela, el cual elaboro ella y una de las docentes comento al respecto:

“la orientación que nos ha proporcionado la directora y que es lo más importante por lo que ella hizo su trabajo docente, es que nos ha hecho más prácticas en evaluación, ... facilitándonos una evaluación más completa cualitativa y cuantitativa porque manejamos porcentajes”.(ED. 3:e.)

Por lo que respecta a la planeación didáctica ella trata de asesorar a las docentes “si tienen alguna cosa que se les va, ...pues se los escribo en los planes, más que nada porque esta planeación ... yo se las puse ... entonces si obviamente si todavía tienen , ... ciertos detalles que se les van, pero considero que pues para este año que llevan esta muy bien” a lo cual una de las docentes comentó que las orientaciones que le brinda la directora son “por medio de revisión de planes, me pone ahí algunas cosas que me faltan y bueno ya tomo en cuenta sus anotaciones”(ED:4.e), y otra de las educadoras considera que “las orientaciones que nos ha dado ... son administrativas e innovadoras” (ED.2.e), porque como lo comentó la directora la planeación y la evaluación que llevan las docentes, ella la implementó, lo mismo que algunas de las actividades que se realizan en el jardín de niños “como el día de la madres, nos ayuda a poner los baile, o que te traigo la música para el baile, o nos da sugerencias de cómo hacerlo” (ED.1:e.)

Por lo que respecta a la evaluación que hace la directora de las educadoras, es en bajo a los mismos términos que la evalúan a ella, por CM y CE, basándose en la observación de la práctica de las educadoras, y de una escala, según comenta una de las educadoras:

“Ella incluso también tiene una guía es un formato que nos enseñó ella tiene un cuaderno que dice evaluación de las educadoras, que si tenemos decorado el salón tiene algunos aspectos a evaluar” (ED.1: e.)

En la evaluación de CE, les corresponde a todas las educadoras, y en CM sólo se reúne ella con dos de las educadoras, siguiendo la siguiente estrategia.

“cada quien primero se evalúa y después se comenta entre las tres se ve, y ... entre las tres decimos, bueno yo no porque ellas no me evalúan a mí, pero yo si sugiero -¿sabes qué? siento que te faltó poquito en esto, un poquito en ciertos aspectos- y así también entre ellas se dicen... todas se califican, pero ... tú como directora más que nada tienes que decir, -antes de que se califiquen hagan una reflexión- que deberán se califiquen sinceramente ¿no? y más que nada no tanto para ponerles esa calificación, si es que se ponen muy baja ... no es tanto ponerles esa baja calificación, sino lo importante aquí es

que deberás reflexionen en que están mal y .. si para el otro año siguen igual entonces sí se bajaría el escalas” (D: e.3)

Esta estrategia es de autoevaluación en un primer momento, para fomentar la reflexión de la práctica, para posteriormente dar los comentarios críticos al respecto por parte del colegiado y de esta manera dar una determinación final, esta estrategia que implementa la directora, forma parte de una de las funciones que debe desarrollar en el ejercicio de su función, según los lineamientos de la DGSEI, “Promover y desarrollar proceso de observación y reflexión de la practica docente “ aunque ella lo desconozca lo ha tratado de efectuar .

Los aspectos que son evaluados en CE según comento la directora son:

“...el trabajo, la puntualidad la disciplina este el nivel educativo he los propósitos...” y en CM “...se habla en relación este con la directora, con los padres de familia, el trato con los niños, que actividades novedosas hiciste, si invitaste a los padres de familia a trabajar, si deberás estuviste consultando alguna metodología, algún libro, algo para superarte o para poder apoyar a los niños, son muchísimos aspectos, bueno son creo 22 pero cada aspecto maneja como 3 cosas mas o menos”.(D:e.3.)

#### **4.2.3. Los modelos de dirección en la práctica de la directora.**

Ahora bien, esta forma de actuación de la directora y las perspectivas qué tiene sobre la normatividad, están basadas dentro de un estilo de dirección y liderazgo, Witaker (1994) en base a investigaciones en la teoría de la gestión y la dirección, hace una redefinición de la diferencias entre dirección y liderazgo las cuales son:

La dirección se interesa por:

- Estructuras metódicas.
- Manejar las funciones diarias.
- Asegurar que el trabajo se haga.
- Controlar resultados y consecuencias.
- La eficacia.

- El liderazgo se interesa por:
  - El comportamiento personal e interpersonal.
  - Un enfoque hacia el futuro.
  - El cambio y el desarrollo.
  - La calidad.
  - La eficacia.

A lo cual se pudiera concluir que la actividad de la dirección es necesaria para mantener el funcionamiento de la escuela, y el liderazgo se ocupa de crear ciertas condiciones para que todos los miembros de la comunidad educativa que forman la escuela, den lo mejor de sí mismos para desarrollar los propósitos que se persiguen en la institución y las finalidades educativas del nivel.

Uno de los autores que han tratado el tema de los estilos de dirección es Ball, (1989), haciendo una delimitación de tres estilos: el impersonal, el administrativo y el político, este último dividido en dos variantes, el antagonista y el autoritario.

“Los directores de estilo interpersonal, apelan principalmente a las relaciones personales y al contacto cara a cara para desempeñar su rol.

Los directores de estilo administrativo, recurren más a los comités los memorándums y los procedimientos formales.

Los antagonistas tienden a disfrutar de la discusión y el enfrentamiento para mantener el control.

Los autoritarios evitan y sofocan las discusiones para favorecer el mando.”

A partir de las observaciones de la práctica de la directora y de las acciones que efectuaba, se puede decir que ella coincide con el estilo interpersonal porque, se ha manifestado que ella al formar parte del personal de la escuela tiende a considerarse aún como educadora al evidenciarse la proximidad al personal docente, y al seguir realizando y conservando algunas tareas docentes, Ball (1989), este estilo directivo se orienta hacia la informalidad de las relaciones y al uso de redes informales de comunicación y consulta, lo cual se ha visto reflejado en las observaciones que hay una comunicación constante entre ella y las

docentes, por lo tanto la directora le resta importancia al papeleo y a la comunicación escrita, para la solución de problemas y/o dudas referentes a las actividades que efectúan las docentes en su labor.

Hay que reconocer que muchos directivos, tienen la versatilidad de asumir diferentes papeles, para enfrentar las circunstancias que se presentan, lo que es conocido como el múltitipo, porque presenta una mezcla de estilos, según el problema o la situación a la que se enfrente, tal es el caso de la directora.

Por ejemplo ella ha tratado de relacionarse con personas de fuera de la escuela, para negociar con ellas posiciones y hasta actitudes más favorables de cooperación, imagen, poder, influencia, estas características corresponderían al estilo político, también coincide con el estilo del empresario el cual presenta como cualidad principal el descubrir las oportunidades para conducir a su escuela a una posición más favorable, siendo, el inventor y el artífice de los cambios, en el caso de la directora, estos estilos se puede apreciar al recordar uno de los fines por los cuales efectuó la actividad de exposición fotográfica.

También se le puede considerar por efectuar esto varios estilos directivos como directora cosmopolita (Ball: 1989) ya que se orienta hacia las actividades externas y se podría decir que, goza de prestigio ante autoridades educativas de la DGSEI, lo cual puede atraer la atención hacia la escuela y se vea como una de las instituciones, preparada para realizar cambios, que procedan de iniciativas nacionales o locales (DGSEI), como es el incorporarse al programa de Escuelas de Calidad (PEC).

La declaración, anterior tiene su fundamentación porque, durante el estudio, la directora comentaba que una de las formas de dar a conocer a la escuela era presentando actividades fuera del plantel, y otra forma era el tener el acercamiento con las autoridades, "... invite a la maestra... (Directora General de Servicios Educativos Centro) a la JS, a la supervisora, y al maestro del Centro de maestros en donde se va a poner la

exposición, a ver si vienen....” para que observaran y conocieran las actividades que se realizan dentro del jardín de niños, (exposición fotográfica).

En esa ocasión asistió uno de los AA de la zona en representación de la supervisora, el maestro que dirige el Centro de Maestros y la Directora General de Servicios Educativos Centro (DGSEC), la cual quedo satisfecha y complacida por el trabajo que se realizo, él cual consideró, para presentarlo en una exposición que se efectuaría en la región, en dónde se mostrarían los trabajos realizados por las educadoras y participarían las cuatro zonas, seleccionando dos trabajos por cada zona.

Después de que el trabajo fue presentado en la exposición de la región, la directora recibió un comunicado por parte de la DGSEC, el cual era una invitación para que la escuela se incorporara al PEC.

Estas situaciones que se fueron dando causaron conflictos laborales entre la supervisora y la directora, porque la primera no consideraba ese trabajo para la exposición, y se podría decir que la supervisora lo que pretende es que las directoras sean locales (Ball: 1989), que se desempeñen bien, con el personal en el sentido de estar al corriente de las preocupaciones de la escuela, y no deben de intervenir en actividades fuera de la escuela, si ella no lo considera.

Por lo que respecta a los estilos de liderazgo también son varios los autores que han tratado el tema y han hecho una caracterización de estos, y al igual que en los estilos de dirección, ella ejerce varios estilos de liderazgo.

La directora al fungir con un estilo de dirección interpersonal, mantiene una comunicación constante con la comunidad educativa, y al mismo tiempo se considera parte de ella, por lo que puede decirse que ejerce un liderazgo responsivo (Fullan;1997), el cual tiene entre sus característica el tenerles confianza en sus docentes para la ejecución de las actividades que desempeñan y al mismo tiempo se interesa por las intereses y necesidades que estas le solicitan,

como recursos materiales o financieros, cambios o modificaciones de aspectos pedagógicos (planeación didáctica, evaluación), apoyo en el desarrollo de algunas actividades, etc., también presenta características del liderazgo indicador (Fullan;1997), ya que ella trabaja con las educadoras para aclarar dudas y apoyarlas en la implementación de las innovaciones que ha diseñado.

Asimismo se pudo observar que ella pretende, que los alumnos estén motivados y que las educadoras hagan todo lo posible para que las actividades que ellas desarrollan con los niños se hagan con entusiasmo y estimulando a los mismos, situación que se presentó cuando se realizaba la tabla gimnástica para el concurso, la directora motivaba mucho tanto a los niños como a la educadora y aunque no ganaron el concurso, la directora siempre mostró entusiasmo y motivación para que los niños se sintieran ganadores, lo cual representaría a un estilo de dirección eficiente según Wilson y Corcoran, (citado por Fullan:1997), en donde se efectúa un liderazgo activo, promoviendo la motivación del personal y de los estudiantes, teniendo un contacto con la comunidad y buscando la mejora constante de la escuela.

Torres E. (2001) también hace una caracterización de los estilos de liderazgo, como lo son el: liderazgo de delegación (existe un bajo interés en los resultados y en las personas); el participativo (manifiesta un bajo interés por los resultados, en contraste con un interés alto en los procesos interpersonales); el informativo o de dirección (se orienta principalmente al alcance de resultados y muestra poco interés en los pensamientos, actitudes y sentimientos de sus colaboradores); el persuasivo (manifiesta un equilibrio entre el interés por las tareas y por las personas); y el intermedio (en donde existe un grado moderado de interés por las personas a su cargo).

Siguiendo la práctica de la directora, ella coincide con tres de estos estilos de liderazgo, en diferentes situaciones.

Ejerce un liderazgo de delegación, cuando delega tareas y autoridad a una de las educadoras, ya que se pudo observar que en la ausencia de la presencia de la directora en el jardín de niños, es la educadora la que toma su lugar, para la toma de decisiones, y en las JT, como se describió con anterioridad, ella sólo orienta y sugiere sobre las actividades que se efectuaran, dejando que las docentes hagan y decidan.

Pero también ejerce el liderazgo participativo, al tratar de enfatiza el otorgamiento de apoyo emocional con las docentes teniendo una comunicación constante para aconsejarlas y asesorarlas sobre su practica docente estimulando el aprendizaje y desarrollo de los niños.

Y finalmente presenta características del liderazgo persuasivo, porque ella al ejercer una de sus funciones principales, que es la supervisión de la práctica docente, esta la ejerce de forma moderada, como se expreso con anterioridad, además de que fomenta para que en el jardín de niños se genere la cultura del trabajo en equipo.

## **- Conclusiones.**

En América Latina las reformas de descentralización tuvieron por objeto (Carnoy M y De Mora Castro S/F) reducir la escala de burocracia educativa del gobierno central y trasladar la gestión educacional a los estados o municipios. En el caso de México, en el proceso de descentralización de 1992-1993 se transfirió del gobierno federal a los estados la mayor parte de la responsabilidad por la enseñanza preescolar, primaria, secundaria y la formación normalista (Ornelas 1995, pp8), y las entidades federativas asumieron directamente la operación de los servicios educativos mediante sus propias secretarías marcando el inicio de una nueva etapa para la educación nacional.

En este contexto y como una experiencia piloto se crea USEI ahora DGSEI, aunque paradójicamente en el resto de la política educativa del D.F. no ocurrió tal transferencia. A partir de los últimos tres ciclos escolares, la DGSEI ha “desarrollado diversos proyectos y acciones encaminados a generar condiciones que permitan procesos de revisión, evaluación, reflexión, deliberación, consenso, acuerdo y compromiso colectivos...” (Justo S: 2004), al implementar la “Estrategia para el desarrollo de la educación inicial y básica para niños y niñas y jóvenes de Iztapalapa”, (SSEDF-SEP-DGSEI: 2001) en la que se integraron una serie de alternativas para mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje, la gestión educativa y escolar, impulsar el desarrollo profesional de los docentes, a efecto de cumplir con los fines y propósitos educativos.

Dicha estrategia partió de considerar a la escuela, como el eje para la organización de las acciones institucionales que se emprendieran para mejorar la calidad educativa. Desde esta perspectiva la modificación de las prácticas de gestión educativa, de los actores que desempeñan funciones directivas, requerirían fortalecerse para abordar desde nuevas perspectivas los retos que la reforma educativa ha impuesto.

La DGSEI considera que el proceso de cambio debe realizarse buscando responder a las características y necesidades de cada escuela, para desencadenar ante todo una dinámica de participación, compromiso y desarrollo profesional en cada uno de los actores implicados, por medio de una conducción eficiente y de una gestión institucional comprometida, viendo a la supervisión escolar como el espacio estratégico para la movilización de las escuelas hacia la mejora de la calidad educativa.

Siendo esto posible el papel de la función directiva se vuelve fundamental porque deben impulsar y potenciar el cambio institucional, y al mismo tiempo cambiar personalmente en su manera de proceder, para lograr una gestión del cambio, pero estas acciones en la práctica real, se pueden ver mermadas por algunos obstáculos tales como la permanencia excesiva en el cargo, la deficiente preparación inicial de los directivos, las demasías de funciones y la falta de competencias profesionales, la burocratización de la función directiva, entre otras. (Tejada: 1998)

Ahora bien, en el análisis de los estudios de casos, se pudo observar que algunos de estos impedimentos llegan a tener influencia en las perspectivas que tienen estos actores educativos sobre la normatividad que los regula, lo cual repercute ineludiblemente en su práctica diaria, y en el logro de las finalidades que plantea la DGSEI, en busca del mejoramiento de la calidad de la educación para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje.

Uno de los obstáculos que se plantearon con antelación es la permanencia excesiva de algunos directivos en el puesto, la cual puede o ha conllevado a la pérdida de motivación para el desarrollo de nuevos proyectos, situación que se observo en el caso de la supervisora, ya que pareciera que solo tiene el interés por “sobrevivir” en su ámbito, mas lo cual se expresa claramente en el siguiente comentario:

“A varias de nostras que ya tenemos tiempesito aquí, pues ya tenemos una manera de hacer las cosas y nos ha costado mucho trabajo acoplarnos a lo nuevo, pero tenemos que pasar esa barrera, porque si no nos quedamos.”(R.5: sup.)

Este comentario se retoma en un doble sentido; por un lado hace referencia a su trayectoria profesional regida sobre la normatividad de los ochentas, centrando sus actividades y funciones en un modelo administrativo, el cual entre sus características se encuentran:

“(el que) no se discuten valores y metas educativas, sino controles y apego de la normatividad; descuida las relaciones personales y a las personas... ; proyecta culpabilidades y complacencias; no considera las motivaciones de los profesores, omite sus trayectorias e intereses profesionales; elude la micro política y los conflictos ... (DGSEI:01)

A partir de estas características se van concretando las creencias y acciones que tiene la supervisora sobre la normatividad que regula su proceso de gestión y su propia función en la práctica diaria; por otro lado el comentario de la supervisora refleja el tratar de no perder su status quo, dentro de su ámbito.

En el caso de la directora, su reciente incorporación al cargo le plantea dificultades asociadas a la falta de preparación inicial para ocupar el puesto; no obstante que la DGSEI, realiza Talleres Generales de Actualización (TGA), en los que participan docentes y directivos, sobre las líneas de acción, los planteamientos pedagógicos, administrativos y normativos, que se desarrollarán durante el año. Esto es lo que se puede considerar como “preparación” para ocupar un puesto directivo.

Si bien la directora considera que los TGA le han aportado algunas bases teóricas sobre la gestión que debe desarrollar, y elementos sobre cómo llevar a cabo las actividades relacionadas con su propia función.

A partir del análisis realizado se pudo percibir que la directora, ha asumido su responsabilidad contando con una formación inicial centrada en la enseñanza y ha aprendido a desarrollar las funciones de gestión en el curso de su trayectoria.

En ambos casos, los actores educativos estudiados concuerdan con otro de los obstáculos que menciona Tejada (1998), para lograr la mejora educativa que persigue la DGSEI por medio de la autogestión, se trata de el exceso de funciones que deben efectuar, específicamente las administrativas, ya que “impiden que se tenga el contacto con las tareas pedagógicas, que son las más apremiantes”. Como señala Thomas y Martín (citados por Whitty, G, Power, S y Halpin, D, 1999; pp.81.)

“si los directores se apartan en exceso de la práctica de la enseñanza y el aprendizaje, sus decisiones sobre la asignación de recursos de apoyo a las clases “pueden estar mal informadas y en consecuencia serán inadecuadas a las necesidades y prioridades educativas.”

En diferentes estudios, sobre la escuela autogestionada, se ha observado preocupación de los directivos porque las exigencias del trabajo administrativo de sus nuevos cometidos les “hagan difícil ser innovadores y dirigir el aprendizaje de los alumnos”. (Wylie, citado por Witty; 1999; pp.77.)

Como se puede percibir, pareciera un mal común que les confiere a los directivos que siguen la línea de la autogestión, pero cabe recordar que el trabajo de los directivos debe de cubrir acciones y funciones referidas a las cuatro dimensiones de la gestión ya que la escuela funciona a través de éstas, la dimensión esencial es la Técnica- pedagógica, porque es donde se consuma el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero sin las acciones pertinentes en las otras tres dimensiones que giran alrededor de ella, no se haría posible el proceso educativo.

Ahora bien, es necesario señalar cuáles son las perspectivas que tienen la supervisora y la directora sobre la normatividad que regula el proceso de gestión, las cuales son:

## **I. Supervisora:**

### a) Creencias:

- Para ella los “Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa”, es el documento que fija el parámetro que rige y regula al servicio educativo y a los actores que interactúan en las diferentes instancias para hacerlo posible. Por lo tanto es fundamental el conocer las disposiciones que en el se inscriben, para poder seguir las en su práctica directiva; el documento de “Políticas y procedimientos de comunicación, gestión y seguimiento de procesos institucionales relativos a los ámbitos de planeación educativa y administración de recursos”, en donde se especifican los procesos administrativos, es igualmente parte de la normatividad por lo tanto es el documento que guiará su práctica en el ámbito administrativo, para hacer factible la prestación del servicio en los centros educativos, bajo su jurisdicción y tener el control de los procesos de gestión.
- Afirma que la normatividad es primordial, por lo tanto debe dar cumplimiento a la misma, en la medida de sus posibilidades tratando de no afectar su práctica directiva y la que dirige, siendo ahí donde se inscribe la supervisión sobre la realización de las funciones y/o acciones de sus subordinados, para corroborar que éstos no infrinjan la misma.

### b) Acciones:

- Al realizar las funciones y/o acciones referidas a los ámbitos técnico - pedagógico y técnico administrativo, basándose en las creencias antes mencionadas, se da una articulación de la práctica de la supervisora la cual es meramente normativa, ejecutando el control, supervisión, asesoramiento y evaluación de sus subalternos para dar cumplimiento a las diferentes disposiciones.

## II. Directora:

### a) Creencias:

- Para ella la normatividad son los derechos y deberes de cada actor educativo, y las tareas administrativas establecidas en documentos “Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa” y “Políticas y procedimientos de comunicación, gestión y seguimiento de procesos institucionales relativos a los ámbitos de planeación educativa y administración de recursos”, los cuales se debieran cumplir, pero considera que en la práctica real no se realizan como debieran. La verificación y cumplimiento de esta normatividad se refleja en la comunicación constante con el personal más que en el control de la práctica de las educadoras del plantel que dirige.
- Así mismo manifestó que desconoce los planteamientos que señalan éstos documentos, en donde se hace referencia al proceso de gestión que debe realizar y su propia función, por lo tanto ella trata de cumplir solo con las disposiciones que le plantea su autoridad inmediata, aunque no siempre concuerda con ello, o con lo que ella considera que debiera de hacer en su proceso de gestión y en su propia función. Por lo tanto la función de supervisión la realiza en los parámetros anteriores centrado su atención en la práctica docente, fundamentándose en su propia experiencia y en sugerencias externas

### b) Acciones:

- Las funciones técnico- administrativas que realiza son las más demandantes para ella, por sus autoridades lo cual le deja “poco” tiempo para realizar las funciones técnico-pedagógicas ya que considera que son las que debieran ser más apremiantes, por estar relacionadas con el proceso educativo.

A partir de las especificaciones anteriores se reflejan claramente las perspectivas que tienen la supervisora y la directora sobre la normatividad y en el momento en que se describió la práctica de estas dos figuras directivas, diferentes pero complementarias en su entorno educativo, se fue esclareciendo la influencia que tenían sus perspectivas sobre la normatividad, las cuales se sintetizan en dos estilos de ejercer su función y la gestión que les corresponde según la DGSEI.

La supervisora, con una línea fraguada en la burocracia directiva, lejos de centrar su acción, en busca de una mejora educativa y lo que ello implicaría, basándose en el modelo administrativo - gerencial, implementando un doble liderazgo por un lado el informativo y por otro el intermedio el cual se centra en el apego a la normatividad,

La tendencia de realizar sus acciones se vieron encaminadas al trabajo administrativo, dándole la prioridad a lo urgente que le demandaban sus autoridades, y al mismo tiempo realizando las funciones emanadas en los lineamientos que la rigen.

Las disposiciones que se le confieren como supervisora son de diversa índole, las explícitas que se inscriben en las dimensiones de la gestión, y las implícitas que son las normas establecidas en la cotidianeidad que permanecen por su continuidad reiterada como definición afirmativa (Ball: 1999) de los actores educativos que las ejercen.

Algunas de las funciones y/o acciones que desarrolló la supervisora, durante la investigación fueron la elaboración de su agenda de trabajo, la revisión de oficios y PG de cada directora, el convocar y presidir los Consejos Técnicos Consultivos de Zona y las Juntas Técnicas de Zona, visitas de supervisión durante algún evento en los jardines de niños, el brindar apoyo y orientación a las directoras para desarrollar sus funciones y acciones, solucionar problemáticas a las que se

enfrentan, tratar de fomentar un equipo colaborativo entre AA y directoras y evaluar la practica de estos actores.

Para el desarrollo de estas funciones y por lo tanto el cumplimiento de las disposiciones, la supervisora actúa conforme al modelo de control- regulación sobre el personal bajo su jurisdicción, en tres sentidos: como canal de la información referente a los ámbitos técnico- pedagógico y administrativo, que se ve reflejado por ejemplo en las Juntas Técnicas de Zona a las que convoca, en donde les informa a las directoras sobre los planteamientos, sugerencias y/o recomendaciones que le plantean sus autoridades.

El control se observa también en la verificación de las funciones que las directoras realizan para el cumplimiento de lo dispuesto en la normatividad (Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de la educación inicial y básica en Iztapalapa) y por decreto de las autoridades para su función, y con base a la acciones que plasmaban cada una en su Plan de Gestión, lo cual se manifestó en las supervisiones que realizaba en las visitas rutinarias a los planteles o cuando se presentaba algún evento en los mismos.

En este sentido la supervisora se dedicaba a observar el trabajo que desarrollaban las directoras y la comunidad educativa, para poder hacer las sugerencias o recomendaciones, durante la visita o en los Consejo Técnico Consultivos de Zona, en donde se retoman las acciones que las directoras debían realizar. Y finalmente hace uso del control - evaluación, en donde ella, expresa sus percepciones sobre la práctica de las directoras y los Apoyos Administrativos, para asentar la puntuación final que tendrán éstos.

En el otro estudio de caso, la directora forjándose un nuevo camino en el ámbito educativo, con expectativas de cambio para la mejora educativa, lo cual pareciera que ella se rige bajo el estilo de dirección eficiente, complementándose con un

liderazgo activo para lograr esa mejora, por medio de la motivación y teniendo el contacto directo con la comunidad educativa.

Se observó también que la directora desarrolla diferentes estilos de dirección según las circunstancias y problemas que se enfrente, dentro de su práctica, pero pretendiendo dar mayor prioridad a las funciones técnico-pedagógicas sobre las administrativas.

Dentro de las funciones y/o acciones que desempeñó se encuentran por ejemplo: la elaboración de los oficios que le solicita la supervisora, dirigir las reuniones de Consejo Técnico Consultivo de la escuela, realizar visitas a los grupos y brindarles a las docentes, orientaciones y sugerencias, sobre la planeación didáctica, la evaluación, sobre las actividades que se emprenderían en el jardín de niños, etc.

Se pudo apreciar que estas funciones las desempeña por mandato de sus autoridades y algunas por convicción propia, pero estas acciones se encuentran estipuladas en los lineamientos que la rigen, y cuando se manifestó el que ella desconocía parcialmente esta normatividad que regula su proceso de gestión y su propia función, se pudo comprender el porqué se le dificulta el concebirse en su nueva función dentro el engranaje educativo y al mismo tiempo realizar las funciones y acciones que le confieren y demandan sus autoridades.

Al realizar la investigación se observó que la directora actúa en su práctica diaria con diferentes estilos de dirección como el interpersonal, el político, el empresario, dependiendo de las circunstancias a las que se enfrenta y por lo tanto su liderazgo también se modifica pudiendo ser responsivo, indicador, delegado, participativo o persuasivo, no solo el que se presenta con antelación, es decir, que no tiene un modelo básico como el de la supervisora.

La directora en algunas ocasiones asesora a las docentes sobre su planeación didáctica, sobre la evaluación que implementan, o las actividades que se

realizaran, ofreciéndoles sugerencias y/o recomendaciones por medio de la comunicación escrita, pero ella prefiere dárselas de forma oral.

Se percibió que se está conformando una cultura colaborativa en el jardín de niños, por lo tanto se ofrecen recíprocamente apoyo, asesoría y recomendaciones sobre el proceso educativo, que se genera en la escuela.

Por lo que respecta al control o verificación de las acciones docentes se pudo constatar que éste no se ejerce directamente sino que la directora lo va efectuando por medio de las observaciones que hace al visitar los grupos, por la revisión que hace de la planeación didáctica de las educadoras, por la manera de desarrollar las actividades que en el jardín de niños, la forma en que efectúan las comisiones que tiene encomendadas, los acuerdos a los que se llegan en los Consejos Técnicos Consultivos de la Escuela, etc., aspectos que le son de utilidad, para sustentar al finalizar el ciclo escolar el proceso de evaluación de la práctica docente.

Ahora bien, se puede decir que este trabajo fortalece la formación del pedagogo al tener la posibilidad de utilizar los conocimientos teóricos adquiridos para elaborar y desarrollar la investigación que sustenta el presente, la cual permito descubrir un panorama real de la practica directiva de una supervisora y una directora del nivel preescolar, para ser descrita en su contexto, dando a conocer sus perspectivas sobre la normatividad que regula su practica, llevando a cabo el análisis de las mismas, para comprender la influencia que tienen éstas en su proceso de gestión y en su propia función, al verse enfrentados a los nuevos planteamientos de la política educativa respecto a la búsqueda de la calidad de la educación, y específicamente al cambio que se esta generando actualmente en la DGSEI, en busca de satisfacer las necesidades de aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes de Iztapalapa, para lo cual se refleja como fundamental la gestión de la función directiva para poder hacer posible el proceso educativo en busca de la mejora educativa de calidad.

Por otra parte, a través de la realización del presente se percibieron necesidades e inquietudes que tienen estos actores educativos, en el proceso de gestión y en su propia función, para lograr las finalidades educativas del nivel preescolar y de la DGSEI, las cuales facilitaron la identificación de posibles ámbitos de intervención del pedagogo y diferentes vertientes de ser exploradas y analizadas, en el entendido de tratar de propiciar una aportación para coadyuvar a la realización del proceso educativo, ante el cambio que se está generando en el sistema educativo mexicano.

Por ejemplo en el campo de la investigación educativa, tomar temáticas referentes a la función directiva de las escuelas particulares en diferentes aspectos tales como; la gestión educativa que realizan, su participación en los Consejos Técnicos Consultivos de Zona para fortalecer los procesos que se dan en la misma, la importancia al cumplimiento de la normatividad y los cambios que plantea la reforma educativa; también pueden ser susceptibles de ser explorados otros actores educativos entre los cuales se encuentran los Apoyos Técnicos pedagógicos en relación a su participación en conjunto con la supervisora para lograr los fines de la educación preescolar, la labor de los Apoyos Administrativos para la funcionalidad de la zona escolar, entre otros.

A manera de colación, se presentan a continuación algunas recomendaciones a considerar:

- ❖ Como es bien sabido en el Sistema Educativo Mexicano sólo hay dos formas de acceder al puesto directivo, por los créditos escalafonarios que se reúnan o por medio de alguna propuesta, pero ante el escenario actual que se está viviendo, es necesario implementar otras estrategias de acceso al cargo, que se pudieran complementar con la puntuación pero que se plante un perfil deseable, y que contemple las competencias profesionales del solicitante, para asumir la responsabilidad y el compromiso que se requieren, ya que es un proceso totalmente diferente

para el que fueron formados. Asimismo la permanencia excesiva, tampoco es recomendable ya que es difícil que las personas que tienen mucho tiempo en el mismo puesto, acepten las nuevas líneas de acción por las que se encamina la educación.

- ❖ Actualmente se refleja como necesidad crear una formación para directivos en donde se exploren las posibles vertientes de intervención que tendrán que desarrollar, durante su práctica y se planteen las nuevas tendencias por las que esta pasando la educación nacional.

Ante tal situación presento tres opciones de formación directiva:

1. Incorporar en el currículo de las escuelas que imparte la formación para educadoras, una asignatura optativa teórico- práctica, referente a la labor de la función directiva, para que se conozcan las funciones y / o acciones que estos actores educativos realizan en el proceso de gestión y en su propia función.
2. Al término de la formación de educadora, se incorpore a un curso referente a la función directiva del nivel preescolar, para obtener los conocimientos planteados anteriormente.
3. Coadyuvar a la formación de estos actores educativos se pudieran seguir impartiendo Diplomados en donde se inscriben temáticas referentes a los procesos de gestión que estos actores realizan en su práctica diaria, como lo han implementado en diferentes instituciones interesadas por la formación de los directivos por ejemplo, la Universidad Pedagógica Nacional, el Instituto Politécnico Nacional, el Instituto Tecnológico de Monterrey, entre otros ya sea en la modalidad presencial o virtual.

- ❖ Por otro lado, se requiere la reformulación de la normatividad que regula a la funcionaria directiva de nivel preescolar, ya que es la misma desde la década de los ochentas, y aunque muchas disposiciones aún son útiles y se siguen aplicando hay algunas que se encuentran en desventaja en la actualidad por ejemplo, en el caso de la supervisora, el centrarse en completar la información que tienen los formatos que ratifican las visitas de supervisión a los centros escolares; en el caso de la directora el utilizar los planteamientos que indican los manuales Administrativos para realizar las juntas informativas con los padres de familia, entre otras.
  
- ❖ Esta reformulación podría ser vista con el propósito de fungir como una herramienta más para que los directivos, en particular, puedan soslayar los problemas a los que se enfrenten día a día y al mismo tiempo tener un parámetro de acción dentro de su gestión y de su función.
  
- ❖ Destaca en la experiencia de la DGSEI, la reformulación de la normatividad, cabe recordar que ésta es la misma para todo el sistema de educación básica, inicial, especial y de educación física, por lo tanto para su reelaboración cada ciclo escolar, se ha tomado en cuenta la participación de una muestra representativa de cada actor educativo implicado en el proceso educativo.

## - Bibliografía.

- AGUERRONDO, Inés, (1996), Capítulo 1, “La escuela transformada: una organización inteligente y una gestión efectiva” En: La escuela como organización inteligente, Editorial Troquel, Argentina, pp.11- 41.
- ALFIZ, Irene (1997), El proyecto educativo institucional. Propuesta para un diseño colectivo, Editorial AIQUE, Buenos Aires, 166 pp.
- ALMOHALLA, Burguillo J. M, Álvarez M., Ampudia M. J., y otros (1991), Informe sobre la investigación del perfil y la función directiva en los centros escolares, En: Revista de Educación, no. 294, Madrid, pp. 447-482.
- BALL, S, (1989), La micro política de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar, Paidós, Barcelona, 301 pp.
- BORREL, Felip, Nora (1998), “Reflexiones sobre la gestión escolar”, En: Revista de Educación, no. 286, Madrid, pp.183-191.
- CALVO Pontón, Beatriz, Zorrilla F.M., Tapia García G., Conde Flores S. (2002), La supervisión escolar de la educación primaria en México; prácticas, desafíos y reformas, UNESCO. Buenos Aires.
- CARBONELL, Sebarroja, J, (2001), “La innovación educativa hoy”, En: La aventura de innovar: el cambio en las escuelas, Editorial Morata, Madrid, pp.13 – 40.
- Carnoy Martín y De Moura Castro Claudio; “¿Qué rumbo debe tomar el mejoramiento de la educación en América Latina?” Documento de trabajo del 1er Diplomado para Directivos de Educación Básica a Nivel Nacional, UPN, México, 2003.
- Diccionario de las Ciencias de la Educación, (1984), Vol. II, Editorial Santillana, Madrid.
- FERNÁNDEZ, Estela, (2001), Gestión Institucional. La construcción colectiva y permanente del proyecto educativo, Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires, 111 pp.

- FOLLARI, Roberto A, (1991), "El rol del supervisor y la evaluación docente", En: Revista Cero en Conducta, no. 25, México, pp. 50-62
- FRIGERIO Graciela, Póggi, M., Tiramonti, G., Aguerrondo, I. (1992), Las instituciones educativas. Cara y ceca, Serie FLACSO, Troquel. Buenos Aires.
- FUENTES Gonzáles Benjamín (1996), "Acciones emprendidas en educación primaria del DF para mejorar la calidad de la educación" En: Revista Mexicana de Pedagogía, no. 31 vol. 7, México, pp32-34.
- FULLÁN M, y Stiegelbauer S, (1997), El cambio educativo: guía de planeación para maestros, Trillas, México, 328 pp.
- FULLÁN, M y Hargreaves Andy, (2000), La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar, SEP / Amorroto, México, 183 pp.
- GARZA Mercado, Ario (1996), Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales, El Colegio de México, México, 410 pp.
- GOMEZ Nashiki, Antonio (1995), "Programa de actualización de supervisores de educación primaria", En: Revista de Educación 2001, pp. 32-33.
- GONZÁLEZ Vila, Teófilo (1999), "Sobre el futuro de la inspección educativa. Consideraciones en el umbral del siglo XXI", En: Revista de Educación, no. 320, Madrid, pp. 159-191.
- GRANJA, Castro Josefina (1992), "Despuntos: notas para problematizar lo normativo y la gestión", En: Ezpeleta Justa, La gestión Pedagógica de la escuela, UNESCO, Chile, Santiago, pp.117-137.
- HERRERA, Mariano, (1996), Identidad profesional y formación de directores, Fundación Polar, YCAB, Caracas, pp.153-185.
- JUSTO G. Susana y Jaramillo Remigio, (2004) "Gestión y mejora en los Servicios Educativos de Iztapalapa", Ponencia presentada en el Foro Nacional Experiencias de intervención y formación en gestión de la educación básica UPN, México.
- LÓPEZ Pérez y Justo G, Susana (1995) "Una Alternativa en Iztapalapa", En: Revista de la Escuela y el Maestro, Gestión Escolar, Fundación SNTE, no. 5, año II México, pp. 38 - 44.

- MENIETA Pichardo, Modesto (1998), "La relación pedagógica de docentes y supervisores en el espacio de consejo técnico", En: Revista Educativa, no. 9. México. Pp. 22-25
- MINISTERIO DE GOBIERNO DE COLOMBIA (1986), "Capacitación de planificadores administradores y supervisores de la educación básica y de programas de alfabetización a nivel local", En: Convenio Andrés Bello, Materiales educativos y capacitación del personal de la educación, no. 29, año X, Colombia. Pp. 11-26.
- ORNELADS, Carlos, (1995), El Sistema Educativo Mexicano. La transición de fin de siglo. Nacional Financiera, FCE, México, 371pp.
- PASCUAL Pacheco, R, Vila Sánchez A y Auzmendi Escribano E. (1993), "El liderazgo y la dirección de centros educativos, En: El liderazgo transformacional en los centros docentes, Mensajero, Bilbao España, pp.35-56.
- PASTRANA, Flores E (1997), Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica, DIE- IPN, México, 141pp.
- PEREZ, Gómez, Ángel I, (1998), La cultura escolar en la sociedad neoliberal, Ediciones Morata, Madrid, 319pp.
- POGGI, Margarita, (2001), La formación de directivos de instituciones educativas, IIPE / UNESCO, Buenos Aires.
- POZNER, Pilar. (2000), Gestión Educativa Estratégica. Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa., IIPE Buenos Aires - UNESCO. Ministerio de Educación de la Nación. Argentina, 306 pp.
- RAMO Taver, Zacarías, (1999), ¿Para qué los inspectores?, Editorial, Praxis, Barcelona, España, 379 pp.
- RIVERA Ferréiro, Lucia (2001), Los directores ante las demandas de transformación y cambio de la escuela básica: ¿Hacia un nuevo marco de Gestión?, Tesis de Maestría en Pedagogía, F. F y L, UNAM, México, 210 pp.
- RODRÍGUEZ Gómez, G; Gil F. J, García J. E, (1999), Metodología de la investigación cualitativa, Ediciones Aljibe, Málaga. Pp. 81-118.

- RUL Gallardo Jesús (1994) "La organización escolar y la inspección educativa como factor de evaluación sistemática, En: Revista de Educación, no. 305, España, pp. 215 -255.
- SANTOS GUERRA, M. A. (1995), "Organizaciones que educan". En: Gairín y Darder. Organización de centros educativos; aspectos básicos, Praxis, Barcelona España,  
..... (2001), La escuela que aprende, Editorial Morata, Madrid, 126, pp.
- SENGE P. M. (1992), La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, Editorial Granica, México, 490 pp.
- SCHÖN, Donald, (1998) El profesional reflexivo, Paidós, Barcelona España, 131 pp.
- STAKE R E., (1998), Investigación con estudio de casos, Editorial Morata, Madrid, 159 pp.
- TEJADA Fernández J, (1998), Los agentes de la innovación en los centros educativos, profesores, directivos y asesores, Aljibe, Málaga, 231pp.
- TEXIDO, Planas Martí, (1997), Supervisión del sistema educativo, Ariel Educación, Barcelona, 233pp.
- TORRES Estrella. M, (2001), "Dirección y liderazgo" En: Elizondo Huerta, A. (coord.) La nueva escuela II, Paidós, México, pp. 61-107.
- URIZ J, (1994), "La dirección", En: La subjetividad de la organización, el poder mas allá de las estructuras, Siglo XXI, Madrid, 95-124 pp.
- WHITTY, G., Power. S y Halpin, (1999) La escuela, el estado y el mercado, delegación de poderes y elección en educación, Editorial, Morata, España, 215 pp.
- WITAKER, Patrick. (1998) "Liderazgo y cambio "En: Como gestionar el cambio en contextos educativos. Narcea, Madrid, pp. 97-118.

## - Documentos Oficiales.

- Poder Ejecutivo Federal (PDF); Programa de Modernización para la Educación 1989-1994, SEP, México, 1989.
  - ..... Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, SEP, México, 1992.
  - ..... Programa de Desarrollo Educativo, 1995-2000, SEP, México, 1996.
  - ..... Programa Nacional Educativo, 2001-2006.SEP, México, 2001.
  
- Secretaría de Educación Pública (SEP); Programa de Educación Preescolar (PEP), Mexico1981.
  - ..... Manual de operación de la supervisora de zona de educación preescolar, (Distrito Federal) México, Agosto1982.
  - ..... Manual de organización del plantel de educación preescolar México, 1984.
  - ..... Manual de la directora del plantel de educación preescolar, México, 1987.
  - ..... Manual Técnico – Pedagógico de la directora de educación preescolar, México, 1987.
  - ..... Manual de la supervisora de zona de educación preescolar. Técnico – Administrativo y Técnico – Pedagógico, México, 1988.
  - ..... Programa de educación preescolar (PEP), México, 1992.
  - ..... Artículo 3º. Constitucional y Ley general de educación. México, 1993.
  - ..... Programa Escuelas de Calidad, SEP, México, 2001.
  
- SEP – Subsecretaria de Servicios Educativos para el Distrito Federal (SSEDF); Manual de organización del jardín de niños en el Distrito Federal, México, 1997.
  - ..... Lineamientos para la organización y funcionamiento de la educación preescolar 1997 - 1998, México, 1998.
  - ..... Orientaciones pedagógicas para la educación preescolar, de la Ciudad de México, México, 2001.

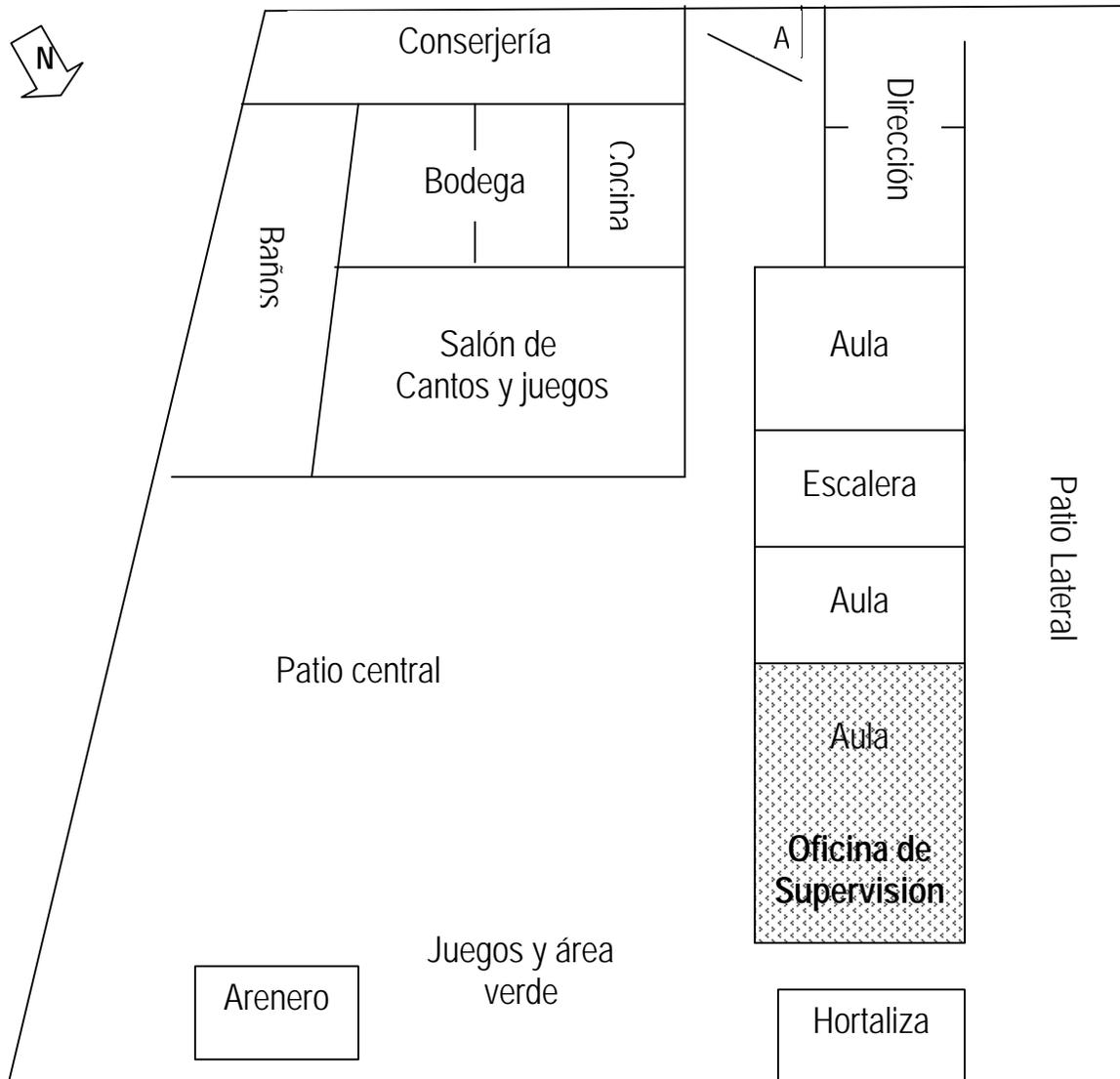
- ..... Programa de Acciones de Apoyo para Directores de Educación Primaria (PROADEP), "Guía para el director de escuela primaria", México, 1996, pp. 1-11.
- SSEDf-SEP- Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI), Orientaciones para elaborar el plan de gestión, México, DF, 2000.
  - ..... Estrategia para el desarrollo de la educación inicial y básica para niños, niñas y jóvenes de Iztapalapa. Marco general de referencia, México, 2001.
  - ..... Lineamientos para la organización y funcionamientos de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa, México, 2001, 2002,2003.
  - ..... Políticas y procedimientos de comunicación, gestión y seguimiento de procesos institucionales relativos a los ámbitos de planeación educativa y administración de recursos, México, marzo 2004.
  - ..... Proyecto de "Fortalecimiento de la educación inicial y preescolar en Iztapalapa fase II, Enriquecimiento y mejora de la gestión escolar y aprendizaje de las comunidades escolares ciclo escolar 2003-2004, México 2003.
  - ..... Carpeta Jurídica de la Supervisora de Zona del nivel preescolar, México, 2003
- DGSEI; Plan de Gestión de la Zona 1 del nivel preescolar, Sector I, Región Centro, México, 2003.
  - ..... Plan de Gestión del Jardín de niños "Teniente Santiago Xicotencatl", Z.1., S. I., Región Centro, México 2003.

## - Mesografía.

- BOLÍVAR, A. “Los centros educativos como organizaciones que aprenden”. Promesa y realidades. La muralla, Madrid, Disponible en: <http://www.arcomuralla.com> (Consultado en 2003)
- BURREL Galindo Jesús, “La función directiva: modelos y proyectos. Antecedentes y situación actual, Madrid, Disponible en: <http://www.acesc.net/jesusdir.htm> (Consultado en 2003)
- CASASSUS, Juan, “Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)” Disponible en: <http://www.iipe-arg.org.com> (Consultado en 2000)
- GARCÍA Martínez Jesús, “Función directiva, y liderazgo técnico-pedagógico: un modelo de formación”, Disponible en: <http://www.stnet.es/usite/pag/Fdirectiva.html>. (Consultado en 2003)
- HERRERA García, L. “La función directiva lo real y lo ideal”, Disponible en: <http://www.mec.es/cide/investigacion/estudios/calidad/calidad.htm> (Consultado en 2002)
- MACOTELA Flores, S, Flores, M. R., Seda S. I, “La creencia de docentes mexicanos sobre el papel de la escuela y del maestro”, Disponible en: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/m.htm>. (Consultado en 2003)
- SAENZ Barrio, O y Debón Lamarque S, Revista electrónica Ínter universitaria de formación del profesorado, “La formación del director en España” Vol. 1, No.1, Disponible en: <http://www.uva.es> (Consultado en 2002)
- Prismas educativos, “Concepto de Gestión”, Disponible en <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.html>. (Consultado en 2002)
- Noticias Gabinete de prensa EYG “EYG pide que la ley de calidad contemple la modificación de la función directiva”. Madrid, Disponible en: <http://www.eyg.es/noticias/03-02.htm> (Consultado en 2002)
- Díaz A. “La función directiva” Sección 1, Tipos de directivos, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Disponible en: [http://www.unab.edu.co/~adiaz/direccion/la\\_funcion\\_directiva.htm](http://www.unab.edu.co/~adiaz/direccion/la_funcion_directiva.htm) (Consultado en 2003)

- **Anexos.**

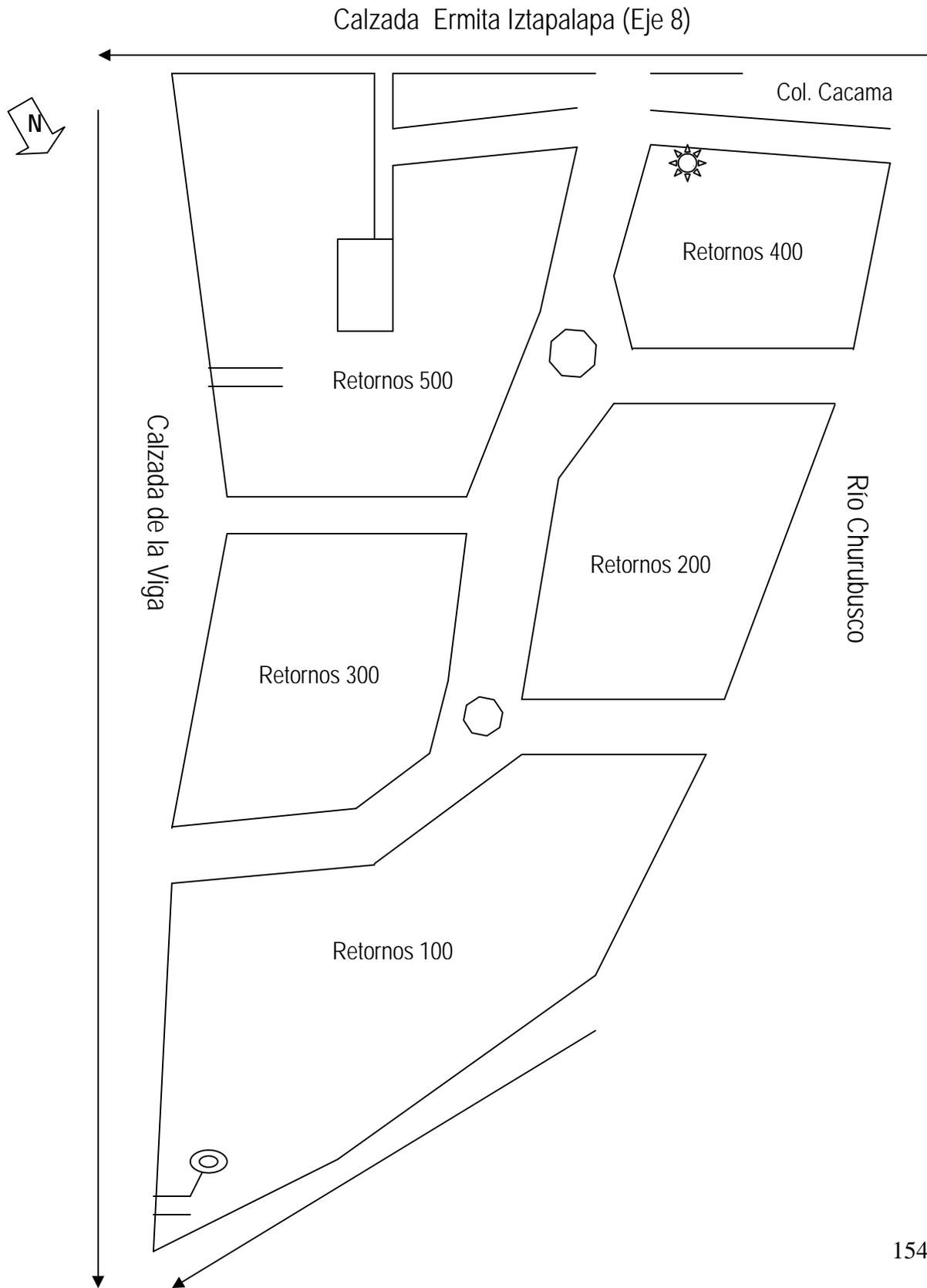
1. Ubicación espacial de la ubicación de la **supervisión de zona 1** en el jardín de niños.



2. Ubicación de la Colonia Unidad Modelo.

**Caso I: Supervisión de zona** 

**Caso II: Jardín de niños** 



3. Ubicación espacial de la **dirección** en el jardín de niños.



#### 4. Entrevistas:

##### **Caso I: SUPERVISORA**

(Protagonista)

##### Entrevista 1

1. Nombre
2. Edad:
3. Formación profesional
4. Cursos de actualización (sí, cuáles y en dónde) (no, por qué)
5. Años de experiencia como educadora, directora, supervisora
6. ¿Cómo accedió al cargo?
7. ¿Cuántas escuelas atiende? (oficiales y privadas)
8. ¿Tiene personal que la apoye en su trabajo?
9. Cómo organiza y distribuye el tiempo escolar?
10. ¿Qué actividades y/o funciones desempeña a lo largo de un día?
11. ¿Cuáles serían las actividades administrativas que realiza con más frecuencia?
12. ¿Cuáles serían las actividades pedagógicas que realiza con más frecuencia?
13. ¿Cómo aprendió a desarrollarlas?
14. A qué actividades les da mayor importancia (administrativa o pedagógica) ¿por qué?
15. En sus observaciones y/o visitas de supervisión a los planteles ¿qué aspectos son en los que pone mayor atención? Y ¿por qué?
16. En sus observaciones y /o visitas a los grupos ¿qué aspectos son en los que pone mayor atención? ¿por qué? y ¿para qué?
17. ¿Estos aspectos están delimitados en algún documento?
18. ¿Cuando ud. accedió al cargo le dijeron cuáles eran sus deberes, funciones y acciones?
19. ¿Qué es para usted la normatividad?
20. ¿Cuál es la normatividad que regula a la función supervisora de preescolar?
21. ¿Cuáles son los problemas administrativos / pedagógicos más comunes al los que se enfrenta?
22. ¿Usted hace uso de la normatividad? (sí-en qué momento) (no-por qué)
23. ¿Cómo trata de resolverlos, vía que medio?
24. ¿Qué opinión tienen sobre la normatividad estipulada por DGSEI?
25. ¿Qué diferencias o similitudes tendría la normatividad de DGSEI y la estipulada por la SEP?

Entrevista 2

1. ¿Qué es el plan de gestión de zona?
2. ¿Cuál es el fin de la elaboración del plan de gestión de zona?
3. ¿Cuál es la diferencia entre las reuniones de Consejo Técnico de Zona y la Juntas Técnicas?
4. ¿Quién participa en su elaboración?
5. ¿Cómo se decide la agenda de las reuniones de CTZ y como se designan las fechas y temáticas de éstas?
6. ¿Cuál es el fin de las RCTZ
7. ¿Cuáles serían las 3 actividades administrativas que usted realiza con más frecuencia?
8. ¿Cuáles serían las 3 actividades pedagógicas que usted realiza con más frecuencia?
9. ¿Cuántas veces al mes visita cada una de las escuelas bajo su jurisdicción?
10. ¿Utiliza algún registro de las visitas?
11. La supervisión que lleva a cabo en el plantel particular ¿es igual que en los planteles públicos?
12. ¿A qué se refiere cuando dice que es muy normativa?
13. ¿Qué aspectos contiene estos lineamientos u otra normatividad?
14. ¿Cuál es la finalidad de esos lineamientos?
15. ¿Estos lineamientos son permanentes o cambian constantemente?
16. ¿Podrían ser o son un referente obligatorio para la escuela.
17. Considera que estos documentos son un instrumento que apoye su trabajo cotidiano
18. ¿Cuál es la importancia que ud le otorga al cumplimiento de la normatividad?
19. ¿Cómo controla y verifica que las directoras cumplan con la normatividad?
20. ¿Cómo controla y verifica que los Apoyos Administrativos cumplan con la normatividad?
21. ¿En qué y cómo asesora a las directoras?
22. ¿En qué y cómo asesora a los Apoyos Administrativos?
23. ¿Cómo evalúa la función de las directoras?
24. ¿Cómo evalúa los procesos o acciones que se generan en las escuelas?
25. ¿Cómo evalúa la función de los Apoyos Administrativos?
26. ¿Cómo propicia relaciones armónicas entre usted y las directoras?
27. ¿Cómo propicia relaciones armónicas entre usted y los Apoyos administrativos?
28. ¿Cómo propicia relaciones armónicas entre las directoras y los Apoyos Administrativos?
29. ¿Qué orientación les ha proporcionado a las directoras en la elaboración de su plan de gestión?
30. ¿Qué orientación o apoyo les ha brindado a las directoras en la realización de su función?
31. ¿Qué orientación o apoyo les ha brindado a los Apoyos Administrativos en la realización de su función?

Entrevista 1

1. Nombre
2. Edad:
3. Formación profesional
4. Años de experiencia frente a grupo
5. Experiencia cómo directiva
6. Acceso al puesto
7. Cursos de actualización (cuáles, en dónde)
8. ¿Qué actividades y/o funciones desempeña a lo largo de un día?
9. ¿Cómo organiza y distribuye el tiempo escolar?
10. ¿Qué tiempo le dedica a las visitas de grupo?
11. ¿Qué tiempo le dedica a las tareas administrativas?
12. ¿Qué tiempo le dedica a las tareas pedagógicas?
13. ¿Cuáles son los problemas administrativos y/o pedagógicos más comunes a los que se enfrenta?
14. ¿Cómo trata de resolverlos, vía qué medio?
15. ¿De cuántas personas esta conformada su plantilla de personal?
16. ¿Qué es para usted la normatividad?
17. ¿Cuál es la normatividad que regula a la función directiva en preescolar?
18. ¿Utiliza la normatividad? (sí-en qué momento) (no-por qué)
19. ¿Qué diferencias o similitudes tendría la normatividad de DGSEI y la estipulada por la SEP?
20. ¿Qué opinión tienen sobre la normatividad estipulada por DGSEI?
21. ¿Usted cree que la normatividad vigente de la función directiva de preescolar, responde a las nuevas exigencias de la educación y de la sociedad?
22. ¿Y como educadora había normatividad?
23. Cuando ingresa al puesto directivo ¿le comunicaron cuáles eran sus deberes y responsabilidades?
24. ¿Cree que sea necesaria una formación previa para directivos?

Entrevista 2

1. ¿Cuáles son los propósitos educativos del Jardín de niños?
2. ¿En dónde se encuentran estipulados estos propósitos?
3. ¿Qué es un plan de gestión?
4. ¿Qué elementos debe contener?
5. ¿Quién participa en su elaboración?
6. ¿Cuál es su finalidad?
7. ¿Quién asigna fechas y temáticas en los CTC?
8. ¿Cuáles serían las actividades administrativas que usted realiza?
9. ¿Cuales serían las actividades pedagógicas que usted realiza?
10. A qué actividad le da mayor importancia Administrativa o pedagógica ¿por qué?
11. En sus observaciones a los grupos ¿qué aspectos son en los que pone mayor atención?
12. En sus observaciones a los planteles ¿qué aspectos son en los que pone mayor atención?, ¿por qué? y ¿para qué?
13. ¿Cuáles serían sus responsabilidades administrativas y/o pedagógica
14. ¿que es la normatividad?
15. ¿Qué significa para usted regirse por la norma?
16. ¿Qué significa para usted cumplir con los lineamientos?
17. ¿Cuál es la finalidad de los lineamientos?
18. ¿Los lineamientos son permanentes o cambian constantemente?
19. ¿Qué aspectos contienen los lineamientos?
20. ¿Los lineamientos son un instrumento que apoye su trabajo cotidiano?
21. ¿Podrían ser o son un referente obligatorio para la escuela?
22. ¿Qué estrategias utiliza, para promover relaciones armónicas entre sus docentes?
23. ¿De qué forma incorpora a padres de familia para el desarrollo de los propósitos educativos? y ¿Por qué?
24. De qué manera apoya a sus educadoras ¿qué estrategias utiliza? para que cuenten con los elementos técnicos y metodológicos necesarios para el cumplimiento de su función.
25. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido en los últimos dos años?

Entrevista 3

1. ¿Cada qué tiempo visita los grupos (al mes)?
2. ¿Utiliza algún registro de visitas?
3. ¿Qué tiempo le dedica a las visitas de grupo?
4. En esas visitas u observaciones de su trabajo ¿qué aspectos son en los que pone mayor atención?
5. Si tiene alguna duda del trabajo de las educadoras ¿vía qué medio la resuelve?
6. ¿Qué tipo de orientaciones técnico pedagógicas y/o administrativas, les brinda a las educadoras?
7. ¿Cuál es la importancia que le otorga al cumplimiento de la normatividad?
8. ¿Cómo controla y verifica que su personal cumpla con la normatividad?
9. ¿Lleva algún registro?
10. ¿En qué y cómo asesora a su personal (sobre que, planeación didáctica, actividades, estrategias documentos, su función, etc.)?
11. ¿Cómo evalúa la función de su personal, y los procesos o acciones que se generan en la escuela?
12. ¿Qué aspectos son los que evalúa en Créditos escalafonarios?
13. ¿Qué aspectos se evalúan en Carrera Magisterial?
14. ¿Cómo propicia relaciones armónicas entre usted y las educadoras?
15. ¿Qué orientación les ha proporcionado a las educadoras en la elaboración de su planeación didáctica?
16. ¿Qué orientación o apoyo les ha brindado a las educadoras en la realización de su función?
17. ¿De qué manera se asignan los grupos y grados en su escuela?
18. ¿Cómo apoya los procesos de planeación, desarrollo y evaluación de la enseñanza y aprendizaje?

Entrevista

1. ¿Cuántos años tiene usted como directora en el plantel?
2. ¿Cuáles son sus actividades / funciones como directora?
3. ¿Cada qué tiempo visita su escuela la supervisora (al mes)?
4. ¿Utiliza algún registro de visitas?
5. ¿Qué tipo de actividades / funciones administrativas efectúa la supervisora al visitar su plantel?
6. ¿De qué manera las efectúa?
7. ¿Qué actividades / funciones técnico-pedagógicas efectúa la supervisora al visitar su plantel?
8. ¿De qué manera las efectúa?
9. ¿La supervisora le brinda a usted orientaciones técnico - pedagógicas y administrativas?
10. ¿De qué manera?
11. ¿Qué es para ud. la normatividad?
12. ¿Cuál es la importancia que la supervisora le otorga al cumplimiento de la normatividad?
13. ¿Cómo controla y verifica la supervisora que ud. cumpla con la normatividad?
14. ¿En qué y cómo la asesora la supervisora (sobre que plan de gestión, planeación didáctica de las educadoras, documentos, su función, etc.)?
15. ¿Cómo evalúa la supervisora su función, y los procesos o acciones que se generan en su escuela?
16. ¿Cómo propicia relaciones armónicas entre ustedes (entre directoras) y la supervisora?
17. ¿Qué orientación le ha proporcionado la supervisora en la elaboración de su plan de gestión?
18. ¿Qué orientación o apoyo le ha brindado la supervisora en la realización de su función?

## 10. **Caso I:** Apoyos Administrativos de zona

(Fuentes de información)

### Entrevista

1. ¿Cuántos años tiene usted como Apoyo administrativo de la zona?
2. ¿Qué actividades realiza usted?
3. ¿Cuáles son las 3 actividades / funciones administrativas que realiza la supervisora con mayor frecuencia?
4. ¿Cuales son las 3 funciones actividades técnico - pedagógicas realiza la supervisora con mayor frecuencia
5. ¿Cada qué tiempo visita las escuelas la supervisora (al mes)?
6. ¿Utiliza algún registro de visitas?
7. ¿Qué tipo de actividades / funciones administrativas efectúa la supervisora al visitar un plantel?
8. ¿De qué manera?
9. ¿Qué actividades / funciones técnico-pedagógicas efectúa la supervisora al visitar un plantel?
10. ¿De qué manera?
11. ¿Qué es para ud. la normatividad?
12. ¿Cuál es la importancia que la supervisora le otorga al cumplimiento de la normatividad?
13. ¿Cómo controla y verifica la supervisora que ud. cumpla con la normatividad?
14. ¿Cómo controla y verifica la supervisora que las directoras cumplan con la normatividad?
15. ¿En qué y cómo la asesora la supervisora?
16. ¿Cómo evalúa la supervisora su función?
17. ¿Cómo evalúa la supervisora los procesos o acciones que se generan en las escuelas?
18. ¿Cómo propicia relaciones armónicas entre ustedes, y ella?
19. ¿Cómo propicia relaciones armónicas entre ustedes y las directoras de la zona?
20. ¿Usted sabe qué orientaciones les ha proporcionado la supervisora a las directoras en la elaboración de su plan de gestión?
21. ¿Que orientación o apoyo le ha brindado la supervisora en la realización de su función?

## 11. Caso II. Educadoras

(Fuentes de información)

### Entrevista

1. ¿Cuántos años tiene laborando en el plantel?
2. ¿Cuales son sus actividades / funciones como educadora?
3. ¿Cada qué tiempo visita su grupo la directora (al mes)?
4. ¿Utiliza algún registro de visitas?
5. ¿Qué tiempo le dedica la directora a las visitas de grupo?
6. En esas visitas u observaciones de su trabajo ¿qué aspectos son en los que pone mayor atención?
7. Si tiene alguna duda del trabajo de usted ¿vía que medio la resuelve?
8. ¿La directora le brinda a usted orientaciones técnico - pedagógicas y/o administrativas? ¿de qué manera?
9. ¿Qué es para ud. la normatividad?
10. ¿Cuál es la importancia que la directora le otorga al cumplimiento de la normatividad?
11. ¿Cómo controla y verifica la directora, que ud. cumpla con la normatividad?
12. ¿En qué y cómo la asesora la directora (sobre qué, planeación didáctica, actividades, estrategias documentos, su función, etc.).
13. ¿Cómo evalúa la directora su función, los procesos o acciones que se generan en su grupo?
14. ¿Cómo propicia relaciones armónicas entre ustedes y ella?
15. ¿Qué orientación le ha proporcionado la directora en la elaboración de su planeación didáctica?
16. ¿Qué orientación o apoyo le ha brindado la directora en la realización de su función?
17. ¿De qué manera se asignan los grupos y grados en su escuela?
18. ¿Cómo apoya la directora los procesos de planeación, desarrollo y evaluación de la enseñanza y aprendizaje?

## 12. Matrices de análisis.

I) Protagonistas:

Función directiva Preguntas	Supervisora	Directora
Importancia al cumplimiento de la normatividad.		

II) Supervisora – Directoras de zona

Sup-Directoras Preguntas	S	DZ 1	DZ2	DZ3	DZ4	DZ5
Importancia al cumplimiento de la normatividad						

III) Supervisora – Apoyos Administrativos

Sup- Apoyos A. Preguntas	S	AA 1	AA 2	AA 3
Importancia al cumplimiento de la normatividad				

IV) Directora – Educadoras

Dir-Educadoras. Preguntas	D	ED 1	ED 2	ED 3	ED 4
Importancia al cumplimiento de la normatividad					