

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
Licenciatura en Pedagogía

TESIS

**“El Proyecto Educativo Institucional
como estrategia educativa
en Educación Preescolar”**

Presentan:
Cecilia Isabel Martínez Soto
Karla Yoma Lozano

Asesor: Profa. Georgina Ramírez Dorantes

Mayo 2005

*A mis padres que han sido la guía
y el ejemplo para hacer las cosas
con el corazón que sin su apoyo
hubiera sido inútil llegar a lograr
mis metas*

*A mi hermana que ha sido mi
amiga, confidente fiel e
indudable consejera*

Karla

*A mis padres que sin su apoyo
incondicional, y ejemplo de lucha
nada hubiese podido hacer, por su
amor y paciencia en las horas de
trabajo Gracias.*

*A mi hermano por su apoyo y comprensión
Gracias*

*A quienes hoy en día no están conmigo en
presencia, siempre estarán en mi corazón
Gracias por hacer de mi quien soy hoy.*

Cecilia.

INDICE

INTRODUCCION

CAPÍTULO 1. DESAFIOS Y TENDENCIAS ACTUALES EN EDUCACIÓN INFANTIL

1.1 La globalización: Las nuevas necesidades de la educación	3
1.2 Desafíos e ideales de la educación infantil	8
1.3 La educación infantil en México: Educación inicial y preescolar.....	10
1.4 Propuesta Curricular para la educación Infantil en México	13
1.4.1 PEP 92 y Orientaciones Pedagógicas	24
1.4.2 Valoración Critica	28
1.5 Obligatoriedad.....	31

CAPÍTULO 2. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTION

2.1 La Gestión Educativa como elemento de planeación escolar	39
2.2 Dimensiones de la gestión.....	45
2.2.1 Dimensión Organizacional	46
2.2.2 Dimensión Pedagógico Didáctica	47
2.2.3 Dimensión Económica y Administrativa	49
2.2.4 Dimensión Comunitaria	50
2.3 El Proyecto Educativo	55
2.4 Elementos del Proyecto Educativo	59

CAPÍTULO 3. DIAGNOSTICO Y TRABAJO DE INTERVENCIÓN PARA EL PEI EN EL JARDÍN DE NIÑOS SIMBA

3.1 Nuestro Diagnóstico Situacional	68
3.1.1 Características de la institución	69
3.1.2 Dimensión Organizacional	70
3.1.3 Dimensión Administrativa	71
3.1.4 Dimensión Pedagógico Didáctica	72
3.1.5 Dimensión Comunitaria	73
3.2 El PEI como propuesta educativa en el Jardín de Niños.....	75
3.3 Metodología del proceso de intervención	78
3.4 Diagnóstico Institucional elaborado por dimensiones de gestión para elaborar el PEI	81

CAPÍTULO 4. ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) EN EL JARDÍN DE NIÑOS “SIMBA”	85
4.1 Categorías de Análisis	86
4.1.1 Liderazgo	86
4.1.2 Participación	89
4.1.3 Trabajo en equipo y Colaboración	91
4.1.4 Calidad Educativa	93
4.1.5 Actualización Docente	95
4.2 Elaboración del Proyecto Educativo Institucional	96
4.2.1 Etapas del proceso de elaboración	98
CONCLUSIONES	112
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXO 1	123
ANEXO 2	131

PRESENTACIÓN

A partir de las grandes transformaciones a nivel tecnológico y de información, la sociedad moderna ha diversificado sus necesidades en el ámbito de la educación, de tal forma que la educación infantil es una de las prioridades en las políticas educativas mundiales. Las propuestas educativas pretenden que la población se integre a experiencias educativas desde edades más tempranas buscando con ello la igualdad de oportunidades de desarrollo y formación, ya que los padres de familia no se encargan del cuidado de los hijos buscando con ello la igualdad de oportunidades de desarrollo y formación, ya que los padres de familia no se encargan del cuidado de los hijos buscando en las instituciones educativas propuestas de formación y cuidado.

En México la educación inicial en el sector privado no se encontraba legislada, ya que no era considerada como obligatoria, por lo tanto no trabaja con los planes y programas oficiales que proporcionan normas de organización y funcionamiento. La expansión de los jardines de niños privados aumentó y diversificó sus servicios, ya que se visualiza como una opción de servicios educativos y de guardería, con ello cada plantel tiene una identidad propia y por lo tanto finalidad definida, que provoca que el nivel educativo se encuentre tan diferenciado.

Razón por lo cual la obligatoriedad del nivel podría garantizar el derecho de los niños a recibir educación sistemática e integral por un lado y por el otro, le garantiza a los padres la cobertura suficiente para atender a este sector de la población.

Existen algunos jardines de niños privados donde su propuesta educativa no se encuentra fundamentada en un proyecto educativo formal, por esta razón es por la que se encuentran demasiado diversificadas y abiertas las propuestas educativas del nivel. Al proponerse la educación preescolar como obligatoria, el proyecto

educativo institucional se plantea como herramienta de apoyo para el desarrollo institucional, donde se definen las finalidades y objetivos del nivel, ya que con este se visualizan las necesidades y exigencias a las que debe enfrentar la población infantil. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es una propuesta que brinda a la institución una guía donde se coordinan los esfuerzos para lograr ciertas finalidades y se concretan acciones de planificación en el que se organiza el trabajo de todos los actores del hecho educativo orientado hacia el trabajo colegiado.

Ante los retos que se plantean a partir de la obligatoriedad se encuentran la cobertura, la calidad y el funcionamiento institucional, por lo tanto, la gestión educativa propone líneas de trabajo para mejorar la organización en donde un ambiente de colaboración entre los diferentes actores educativos propicie nuevas formas de acción, siendo el aprendizaje una prioridad y el trabajo se vea dirigido hacia el logro de las finalidades y objetivos de la educación preescolar. Ante estas propuestas, el trabajo pedagógico se encamina a proporcionar aprendizajes de calidad a partir de líneas teórico metodológicas que impulsen y apoyen estas nuevas formas de trabajo, proponiendo como una herramienta el Proyecto Educativo, el cual proporcionará guía al trabajo escolar.

El trabajo pedagógico en este planteamiento del diseño del Proyecto Educativo propicia una reflexión y análisis que permite apoyar el trabajo docente, encaminándolo a buscar espacios de diálogo para el reconocimiento de las necesidades de las estudiantes, de reflexión a su propia práctica y de los fines educativos del nivel, con la intención de diseñar estrategias y herramientas que los lleven a mejorar su práctica educativa y elevar su calidad en la educación.

A partir del contexto de reforma en el que se encuentra el nivel preescolar, se están desarrollando actividades de diseño y formulación de objetivos que reflejen las finalidades que se desean alcanzar en el nivel, de esta forma se plantea la elaboración de planes y programas que se implementarán en los jardines de niños. Este proceso de reforma genera inquietudes acerca de cómo se están planteando en las instituciones educativas las nuevas necesidades y retos a los que tendrán que

responder tanto instituciones públicas como privadas, al implantarse la educación preescolar como obligatoria, así como la propuesta oficial.

Nuestros objetivos para realizar dicha intervención fueron los siguientes:

1. Diseñar y desarrollar una estrategia de intervención basada en la sensibilización, actualización y asesoría directa para que el cuerpo docente del Jardín de niños construya su Proyecto Educativo.
2. Documentar y analizar el proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional en el Jardín de Niños “Simba”.

Durante la intervención nos cuestionamos si ¿El Proyecto Educativo es una herramienta necesaria en el desarrollo insitucional?, ¿Cómo propiciar que el trabajo docente identifique los objetivos y finalidades del nivel?, ¿Cómo planificar las estrategias o acciones para lograrlos?, ¿Qué documentos se utilizan como guía?, ¿Cuáles son los parámetros para establecer sus objetivos?, ¿Cuáles son sus finalidades educativas?, ¿Qué tipo de niño pretenden formar?, ¿Cuáles son las normas que rigen su fncionamiento?.

Es por ello que nuestro trabajo se encontró encaminado a desarrollar una estrategia de intervención directa y de asesoría donde el equipo docente del Jardín de Niños “Simba” construya colectivamente su Proyecto Educativo Institucional, donde se visualizaron sus objetivos y metas institucionales, integrando además las finalidades establecidas para la educación preescolar.

Nuestro trabajo de tesis está conformado de la siguiente manera: En el **capítulo 1** se enmarca la situación general de la educación, desde el marco global hasta la educación preescolar en México. Analizamos los alcances, limitaciones y expectativas de la educación en torno a la crisis mundial en la que vivimos. Revisamos las concepciones generales de la educación y nos enfocamos en la educación preescolar, analizando su realidad a partir de lo que se conoce acerca del nivel, sus modalidades, concepciones teóricas y curriculares, así como los

lineamientos básicos que establecen su obligatoriedad. Todo con la finalidad de sustentar teóricamente nuestra intervención.

En el **capítulo 2** abordamos el tema de la Gestión educativa como un instrumento de mejora institucional, su definición y dimensiones, y el Proyecto Educativo Institucional, con sus características y elementos que lo definen como una herramienta de gestión a nivel escolar. Revisando autores que fundamentan nuestra intervención y sostienen la elaboración de dicho proyecto.

En el **capítulo 3** hablamos sobre el proceso de elaboración del PEI en el Kinder “Simba”. Desde nuestras prácticas realizadas en el último año de la Licenciatura hasta la concreción del PEI en dicha institución. Explicamos la metodología utilizada a partir de nuestra intervención.

En el **capítulo 4** abordamos de manera más concreta la elaboración del PEI con la comunidad escolar. Hablamos sobre lo que sucedió en nuestra intervención a partir de categorías que nos permitieron hacer un análisis profundo sobre lo sucedido en nuestra asesoría directa con el Jardín de niños.

Finalmente en las conclusiones se rescatan los aspectos más relevantes sobre la intervención en el Jardín de niños, así como la importancia del preescolar contrastando entre ambos aspectos la importancia de la gestión y el Proyecto Educativo Institucional.

Con nuestra intervención aportamos conocimientos a un problema relacionado con el contexto educativo, considerado importante debido a que, una adecuada y pertinente estructuración de las intervenciones educativas, facilitará el trabajo de las docentes que lo ponen en práctica, así como el logro de los fines educación preescolar. El PEI es un ejemplo de cómo se puede realizar un trabajo colectivo con diálogo y participación para lograr ciertos fines en común.

CAPÍTULO 1

DESAFÍOS Y TENDENCIAS ACTUALES EN EDUCACIÓN INFANTIL

Hoy en día la educación toma un nuevo rumbo. Las funciones y características que debe cumplir como organización son complejas, ya que la mayoría de sus fundamentos políticos, sociológicos y psicológicos dependen de un contexto social y político determinado. Hoy, la educación se ve influenciada por la globalización, el desempleo y la crisis mundial, es por ello, que debe de brindar nuevas opciones de formación para salvaguardar los elementos básicos de la condición humana. Los medios de comunicación, la tecnología, internet, son factores que inciden de manera sistemática en ella. La educación no debe olvidar su papel principal, la de formar ciudadanos capaces y comprometidos con su sociedad y que afronten situaciones reales y las resuelvan. Es necesario contar con una educación de calidad desde el preescolar hasta el posgrado y la educación continua, procurando que se realicen las finalidades que la sociedad exige y le demanda.

En el primer capítulo pretendemos abordar temáticas de índole general que nos permiten justificar y entender las tendencias educativas actuales, así como, los desafíos que se viven en la educación infantil. Analizar el contexto global y tratar de definir el rumbo de la educación y los fines que ésta persigue en dicho contexto. Brindar opciones desde la educación preescolar como inicio fundamental en la formación educativa y los requerimientos vigentes que se establecen para fundamentarlo y darle sostén en la sociedad, además de ser una de las temáticas importantes a nivel mundial en cuanto a educación.

1.1 La Globalización: Las nuevas necesidades de la educación

El concepto globalización es utilizado para referirse a procesos de transformación social que se desarrollan a nivel mundial, donde los avances tecnológicos, los medios de transporte, la informática y la comunicación masiva han reducido la percepción de las realidades geográficas (Zabludovsky, 1996). En este contexto la globalización y la revolución de las comunicaciones redefinen radicalmente lo próximo y lo lejano, provocando que los ambientes educativos se expandan mucho más allá de lo local y aporten nuevas posibilidades a los intereses y descubrimientos de los sujetos.

El impacto acelerado del desarrollo tecnológico, la comunicación y los mercados mundiales provocan una unificación de fenómenos culturales, supremacía y adhesión a modos de comportamiento que influyen en diversos ámbitos de la vida.

De esta forma, la globalización determina de manera casi definitiva los gustos, preferencias y metas que aparentemente son construcción nuestra pero que, sin lugar a dudas, han sido manipuladas e influenciadas por fenómenos publicitarios, medios de comunicación y mercadotecnia originando una falta de identidad y consumo. Éstos factores influyen en la ideología y cultura de las personas, también en el cómo y el para qué se concibe la educación, las relaciones sociales e interpersonales y los valores.

Como menciona Zabludovsky (1996), este fenómeno global provoca una unificación en gustos y tendencias donde parece ser que existe una cultura “dominante” que distorsiona o menosprecia otras culturas y maneras de pensar para obtener reconocimiento y prestigio.

La individualidad, la revolución masiva y comunicativa permite establecer una multiplicidad de contactos y crear nuevas posibilidades para adquirir, crear y diversificar el conocimiento ampliando el propio “ambiente informativo”, así como, la trascendencia del nivel particular (Zabludovsky, 1996).

Tedesco (1999) opina que con el fin de siglo y la entrada al nuevo milenio, la sociedad se encuentra en un proceso de transformación, donde existen periódicas crisis coyunturales en el modelo capitalista y la aparición de nuevas formas de organización social, económica y política. El rasgo central en esta nueva organización consiste en que el conocimiento y la información están remplazando a los recursos naturales, la fuerza y/o dinero como variables claves en la generación y distribución del poder en la sociedad. Para entenderlo mejor, el conocimiento es la nueva fuente de poder. Ya que el saber es ampliable, su uso puede producir más conocimiento, es decir, no se desgasta ni se desvanece, puede ser utilizado por muchas personas y su producción exige creatividad, libertad, crítica y diálogo. A través del uso de la tecnología y los medios de comunicación cualquier persona puede adquirirlo debido a la facilidad de acceso sin importar la clase social o el lugar donde se encuentre, por lo tanto es un bien disponible para todos pero el uso intensivo, produce más desigualdad, un gran individualismo, homogeneidad y diferenciación social y económica. Estas diferencias transforman la estructura y organización del trabajo, ya que depende de la utilización de dichos conocimientos conservar o adquirir un empleo y provoca una exclusión, entendida como un conflicto social y una ruptura en las estructuras sociales y económicas.

El capitalismo, la modernidad y la tecnología han desencadenado un gran crecimiento, diversidad y especialización del conocimiento, lo cual provoca un ambiente desfasado y ambiguo del sistema educativo, ya que no responde a las nuevas exigencias de la modernidad, en donde la transformación radica en una sociedad de la información, porque se requiere de una formación que desarrolle y potencie ciertas competencias individuales y colectivas para responder a estos nuevos retos (Guerrero, 2000) en donde la capacidad para generar y utilizar nuevos conocimientos es el reto que la educación debe lograr. Aprovechar las capacidades y oportunidades para permitir que las personas adquieran, utilicen y generen nuevos conocimientos y así generar una “empleabilidad”.

De esta forma el proceso de recibir o no educación es una condición en la sociedad, ya que para desempeñar el ejercicio de cualquier actividad y puesto laboral se requiere de una formación previa, así como de herramientas y habilidades para adquirirlas. (Sacristán, 2000)

Autores como Guerrero (2000) consideran que en esta nueva conversión económica, se requiere la capacidad de producir y aplicar saberes, resolver problemas en donde los resultados generen nuevas competencias, donde intervenga el control y manejo de la información, fundada en la inteligencia entendida como las habilidades que permiten la solución e identificación de problemas generando nuevo conocimiento. Por otra parte la inteligencia ya no es considerada como un valor fijo, sino que se construye dentro de un proceso dinámico y con la intervención de un mediador eficiente, que puede ser propuesto como el conocimiento y las formas de enseñanza. Ya que las presiones del desarrollo científico, con proyecciones aplicadas en la vida, tienden a hacer de la educación no sólo un momento de iniciación cultural, sino además, considerar a la escolaridad una fase propedéutica para acceder al conocimiento cada vez más especializado. (Sacristán, 2000)

Es importante reconocer que las transformaciones en contextos políticos, sociales y económicos, afectan de forma desigual a los distintos grupos de la población, y se hace notorio y manifiesto en la polarización de las sociedades, la exclusión de grandes sectores de la población y la gran profundización de los niveles de desigualdad y pobreza.

Sin embargo, parece ser que las situaciones de desigualdad y heterogeneidad en el dominio del conocimiento provocan actos de discriminación, razón por la cual la educación debe y tiene que ser la respuesta ante tales problemas. Para Aguerrondo (1998), las políticas educativas deben de garantizar una educación de buena calidad donde se pretende lograr una cohesión social, de participación, de ingreso al mercado de trabajo y desarrollo de competencias básicas que permitan la construcción de mejores opciones de vida, ante esta propuesta la educación debe responder en forma dinámica a estos nuevos escenarios y preparar a las nuevas

generaciones para una presentación y participación plena, acorde a sus posibilidades y características personales. Una escuela abierta y transformada que interactúa con un alumno activo y que es el actor protagónico de las propuestas educativas, desarrollará una gestión descentralizada pero no fragmentada que permitirá variadas propuestas de organización del trabajo grupal, donde podrán construirse competencias que hoy se requieren para garantizar la calidad y equidad educativa. Para ello, es necesario generar las condiciones básicas institucionales pertinentes.

Esta realidad que marca la demanda que hoy se hace en educación contrasta con una realidad bastante conocida. Se han realizado muchos diagnósticos educativos con la finalidad de realizar un seguimiento acerca del progreso educativo para aumentar la responsabilidad por el logro de objetivos y llamar la atención sobre los resultados. Estos informes como el realizado por el PREAL en el año 2001 (Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe, 2001) proporcionan información clave a las escuelas con respecto a su desempeño, acceso, calidad y equidad.

Sin embargo, en los resultados obtenidos se visualizan deficiencias en gestión, en burocracia educativa, mala capacitación docente, poco financiamiento a instituciones, ineficiencia de resultados finales, bajo costo por alumno, entre otras. Su origen está en cuestiones diversas, por ejemplo, la pobreza y la desigualdad, generalizadas en la mayoría de los países. Estas problemáticas cualitativas y cuantitativas suponen volver a pensar y redefinir hacia donde se debe ir, qué se debe enseñar, cómo organizarse y qué hacer para mejorar la calidad de la enseñanza. Es por ello que en la mayoría de los países se están llevando a cabo procesos de revisión y cambio en los sistemas educativos para redefinir el rumbo de la educación. Una educación que prepare para la vida y permita enfrentar problemáticas de la mejor manera brindando soluciones y creando en los individuos un sentido de pertenencia y solidaridad. (Aguerrondo, 1998)

Frente a los nuevos desafíos y retos se considera a la educación como un instrumento donde se fundamenten los ideales de paz, libertad y justicia social

(Delors, 1996) éstos encaminados a una nueva sociedad, en donde la educación se encuentre al servicio del hombre, buscando el desarrollo armonioso, genuino y que pueda combatir la pobreza, el desempleo y la exclusión.

Se espera un desarrollo integral y potencial del ser humano que retoma y renueva el concepto de educación en donde estos ideales se fundamentan en esta nueva visión integral de educación sin dejar de lado este fenómeno de globalización que no se puede ignorar, por lo tanto, dentro de este contexto se hacen propuestas educativas que permitan relacionar el mundo con la escuela. También implican un desarrollo crítico y responsable que permita realizar un proyecto de cada sujeto, congruente a la adquisición y desarrollo de sus propias competencias. Según Delors (1996) las habilidades radican en lo que se denominan los cuatro pilares de la educación:

- ❖ Aprender a conocer, esta habilidad se refiere principalmente al ámbito intelectual, en donde el conocimiento debe proporcionar a los sujetos la capacidad de seguir aprendiendo y ampliando sus conocimientos no solo para el ámbito laboral sino que por otra parte esta habilidad le ayudará en su comprensión del mundo.
- ❖ Aprender a hacer. Este pilar se encuentra ligado al anterior, ya que la adquisición de conocimiento potencia sus habilidades para desarrollarse en ámbitos laborales más complejos y que requieren de conocimientos especializados.
- ❖ Aprender a convivir. Este es uno donde se proporcionan capacidades de convivencia y tolerancia no sólo con las personas que le rodean, sino aprender a convivir con otras culturas y a potenciar procesos de tolerancia ante la diversidad.
- ❖ Aprender a ser. Posiblemente el único que integra a los otros ya que en la medida que se desarrollan habilidades

intelectuales, de convivencia y de desarrollo el hombre integra a su vida nuevas perspectivas que potencian su desarrollo emotivo.

La adquisición de estos saberes, posibilita a los individuos a adaptarse a una sociedad cambiante donde las destrezas y habilidades intelectuales son cada vez más importantes, de esta manera la pertinencia de los conocimientos se verá reflejada en la eficacia y eficiencia de las actividades que realicen los sujetos. Por otra parte, la utilidad de los cuatro pilares de la educación por parte de todos asegura la equidad educativa de la sociedad, aminorando las desigualdades intelectuales en los individuos.

1.2 Desafíos e ideales de la educación infantil

Los ideales de la educación deben aplicarse a todos los niveles educativos, y por ello es necesario implementarlos en la educación inicial que es el principio de la vida académica y de desarrollo de los individuos para comenzar con una formación que les permita adquirir una serie de competencias, enfrentar el mundo y dar alternativas y solución a problemas cotidianos que se presenten.

A la educación le corresponde proveer de experiencias educativas que permitan a los sujetos adquirir los aprendizajes necesarios, mediante la intervención oportuna, intencionada, pertinente y significativa que proporcionan las instituciones educativas, es por ello que las sociedades modernas pretenden integrar en experiencias de formación y aprendizaje a los sujetos desde edades más tempranas, ya que consideran que las experiencias educativas tempranas tienen un significado importante en el proceso de desarrollo cognitivo y social porque son actividades que profundizan y extienden las capacidades que se requieren en la vida adulta.

Las experiencias de la educación infantil son esenciales. El Ministerio de Educación Colombiana (2001) menciona que éstas fortalecen el aporte coordinado

de la comunidad al trabajo educativo, en una mutua retroalimentación, teniendo como referente los derechos de los niños.

Al integrar a los sujetos a procesos de formación y educación desde edades más tempranas, es decir, antes de ingresar a la educación básica existen muchas problemáticas dentro del sector educativo, ya que la educación infantil no se encuentra regulada y la gran diversidad de propuestas educativas provoca desigualdad de oportunidades en este sector de la población.

La educación infantil debería responder a las necesidades y características propias de la edad de los niños. Algunas de las funciones que se realizan en este nivel son de carácter asistencial y educativo, ya que se considera una fase preparatoria a la educación básica, y puede considerarse como un factor clave para la igualdad de oportunidades en este sector de la población, en palabras de Egido (2000) esta educación puede ayudar a la superación de obstáculos iniciales como la pobreza en el entorno social y un ambiente cultural desfavorecido.

La educación infantil en perspectiva de Vila (2003) es entendida como un servicio público, el cual responde a necesidades educativas de la población infantil y la de sus familias, donde la educación va más allá de acciones de instrucción, colocando en primer plano la construcción de un conjunto de normas y actitudes que permitan el desarrollo de pautas de convivencia.

Los diversos modelos de educación infantil que se ofrecen a través de la SEP¹ responden entre otras necesidades a funciones tales como:

Asistencial: Dentro de ésta se caracteriza principalmente la función de dar respuesta a necesidades básicas de la población como lo son la alimentación, prevención y tratamiento de la salud.

Socializadora: En ésta se realizan funciones de convivencia e integración grupal y comunitaria, así como la formación de hábitos, actitudes de respeto, colaboración solidaridad, etc.

¹ SEP <http://www.sep.gob.mx> página de modalidades de atención infantil

Pedagógica: Con ella se realiza la vinculación directa de la enseñanza intencional y sistemática de contenidos curriculares específicos del nivel además del desarrollo de estrategias de exploración a medios de aprendizaje distintos a los familiares. Es el indicio de introducción a los diversos campos del conocimiento, no manejados como objetivos específicos de los campos sino como el desarrollo de actividades en las que se estimula en el niño la curiosidad, y se agregan procesos de desarrollo de habilidades de comunicación tanto verbales como no verbales.

Preparatoria para el nivel primario: Ésta es la concepción más conocida y utilizada de la educación infantil, ya que en esta se manifiestan los inicios de los contenidos curriculares del nivel primario, especialmente las que corresponden a la lecto-escritura y la introducción a las reglas y códigos propios de la cultura escolar.

Otra de las funciones que se proponen en la educación infantil es la promoción del desarrollo de distintas áreas del niño como lo son: la social, afectiva, psicomotriz, cognitiva, expresiva, etc.

1.3 La educación Infantil en México: Educación inicial y preescolar

La definición del término «educación inicial» no es una tarea sencilla, pues requiere acudir a conceptos relacionados, como el de infancia, susceptibles de diversas interpretaciones en función de cada contexto. El hacer referencia a la «educación inicial» resulta complejo, ya que establecer una diferenciación precisa entre ésta y expresiones cercanas como «educación preescolar» o «educación infantil» resultan difíciles de conceptualizar o delimitar por las propias finalidades y servicios que se ofrecen en este nivel. Por otra parte, en los últimos años todos estos términos se han visto ampliados respecto a épocas previas, en las que mayoritariamente se utilizaban para definir programas formales llevados a cabo en ambientes escolares, a cargo de personal calificado y orientado a los niños de edades cercanas al ingreso en la escuela primaria.

Hoy la ampliación de estos conceptos conduce a la consideración de diversas modalidades de educación y aprendizaje destinadas a los niños desde las primeras semanas de vida hasta su ingreso en la escuela primaria. La educación inicial incluye, en la práctica, una mezcla de guarderías, preescolares, círculos infantiles, jardines de infancia, clases de preprimaria, programas asistenciales, etc., presentes en buena parte de los países del mundo. De esta forma, aunque exista una terminología más o menos común para referirse a ese ámbito, en realidad viene a enmascarar una gran diversidad de prácticas y sistemas de atención a la infancia.

De esta forma es conveniente delimitar nuestro campo de interés, considerando la educación inicial como el periodo de cuidado y educación de los niños en los primeros años de su vida, que se produce fuera del ámbito familiar. Eso conduce a tener en cuenta las *diversas modalidades educativas establecidas para niños desde el nacimiento hasta los 5 ó 6 años de edad*. En algunos casos se especifica como nivel anterior a la educación preescolar, mientras en otros se integra con éste para cubrir todo el período previo a la escolaridad obligatoria.

En México se considera educación inicial a la atención y servicios que se ofrecen a los niños de los 45 días de nacido a los 5 años con 11 meses y la educación preescolar se ofrece a los niños de 3 a 5 años con 11 meses. Los objetivos educativos no se encuentran delimitados de manera clara en la educación inicial y en preescolar, su delimitación se encuentra determinada por los servicios que ofrecen cada una. Dicho en otras palabras, el preescolar está dentro de la modalidad de educación inicial.

La educación inicial que imparte la SEP tiene tres modalidades:

- ❖ Escolarizada: esta modalidad se ofrece a los hijos de madres trabajadoras, y pretende apoyar las funciones de guarda y cuidado, además de la de enseñanza, el desarrollo de competencias, de forma tal que los conocimientos, habilidades, destrezas etc., sean herramientas útiles en la resolución de

problemas. La institución que brinda esta modalidad es el CENDI.

- ❖ Semi escolarizada: La institución encargada de esta modalidad ha tenido cambios en los últimos años ya que primero era Centros Infantiles Comunitarios (CIC) y después pasan a ser Centros de Educación inicial (CEI), los cuales atienden a niños de 2 a 4 años de comunidades urbano marginadas del D.F. y a madres que no gozan de prestaciones laborales, además es importante mencionar que estos centros son apoyados por la comunidad que en muchas ocasiones ofrece el espacio físico para instalarlos.
- ❖ No escolarizada: En esta se presta orientación y atención principalmente a los padres de familia en cuanto a la educación de los niños.

Los servicios en la educación inicial se encuentran encaminados a proporcionar la estimulación necesaria para potenciar el desarrollo físico, afectivo, e intelectual, así como a proporcionar servicios asistenciales para preservar la salud y el apoyo al crecimiento de los niños. Los objetivos que persiguen son que los niños alcancen un desarrollo equilibrado de sus capacidades físicas, psicológicas y emocionales, además de adquirir las bases necesarias para su futuro desempeño académico y social.

La educación preescolar propicia el desarrollo integral y equilibrado de los niños, promoviendo la socialización y la afectividad, el desarrollo de capacidades de comunicación, pensamiento matemático, de conocimiento de su entorno natural, social, el desarrollo físico y apreciación artística. Se pretende que el alumno desarrolle autonomía personal que le permita relacionarse de manera sensible con la naturaleza y se relacione de forma cordial con los demás, permitiendo un trabajo en equipo y cooperación.

A partir del ciclo 2004 –2005 en educación preescolar se desarrollarán nuevas formas de gestión escolar y procesos colectivos de estudio, con la finalidad de proporcionar educación de calidad a través de la adquisición de competencias.

Las propuestas en México de educación preescolar se encuentran encaminadas al desarrollo de programas que tengan como finalidad potenciar competencias para la vida y que ayuden a propiciar una educación intercultural e integral.

Sin embargo, entre las dificultades que tenemos para diferenciar los servicios de educación infantil (incluyendo educación inicial y preescolar) encontramos que las instituciones como el CENDI aparte de ofrecer servicios de educación inicial, también lo hace con la educación preescolar, por otra parte en la República Mexicana, los Centros de Atención Infantil diversifican sus servicios, ya que algunas comunidades no tienen instalaciones propias de preescolar para responder a la demanda infantil de la comunidad. (SEP, 2001)

1.4 Propuesta Curricular para la educación Infantil en México

El análisis crítico de la educación preescolar en México a través de la identificación de las instituciones que se han encargado de proporcionarla de manera formal, permite reconocer la evolución y en general los cambios que la han ido determinando y cambiando. Estos cambios corresponden sin duda a una ideología característica de cada época, a las necesidades educativas que entonces se consideran valiosas y los conceptos que de hombre y sociedad se han ido planteando (Barrales, 2000).

En este sentido, la educación y en nuestro caso, el preescolar ha estado influido por corrientes y teorías que le dan fundamento y que se manifiestan de diversa manera en las instituciones y los programas elaborados para atender a los niños menores de 6 años.

Es por ello que haremos un recorrido sobre la educación preescolar en México. Con el propósito de ubicar y conocer las características más relevantes y la referencia de sustento teórico que las conforma. Finalmente haremos una valoración crítica hasta llegar a la situación actual que conforma los programas vigentes incorporados en 1992 y en el 2000 en el Distrito Federal y la última propuesta curricular en el ciclo 2004 con la intención de valorar actualmente lo que se considera necesario desarrollar a fin de mejorar la calidad de la educación en particular y la calidad de vida de los mexicanos en general.

CRONOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR

Desde principios del siglo veinte, ya existían los llamados párvulos. Ellos fueron el primer antecedente de los Jardines de Niños.

En los años correspondientes a 1910 hasta 1930 hubo características especiales, ya que no se consideraba al preescolar como una escuela, eran espacios donde se cuidaban a los niños mientras las madres (en este caso revolucionarias) no podían cuidar a los niños. Se les entretenía con cuentos, historias, cantos, juegos, bailes y ejercicios en relación con ciertas ocupaciones. Se consideraba al Jardín de Niños como una transición entre la vida del hogar y la escuela. La responsable de los niños era como una mamá sensata y cariñosa pero al mismo tiempo enérgica.

En 1937 se empezaron a sistematizar las actividades y los horarios. La atención brindada a los niños era de calidad e interés debido a la gran preocupación sobre su salud y su alimentación.

En el año de 1939 se fundó en México el primer Jardín de Niños Federal. A partir de entonces el Preescolar ha pasado por grandes procesos de fortalecimiento en el que el trabajo de las educadoras ha sido el protagonista en la formación de los infantes.

Entrando en los años 40s, los programas giraban en torno a experiencias relacionadas con el hogar, la comunidad, la naturaleza y la escuela misma, la salud,

la educación y la recreación. Las actividades eran sobre educación física, actividades al aire libre y aseo. Se comienza con la división de niveles, 1ª, 2ª y 3ª. El lenguaje, actividades de expresión, experiencias sociales, cívicas, naturaleza, cantos, juegos y actividades domésticas. En 3ª ya se incluía aritmética y geometría e iniciación a la lectura.

En los años 50s las actividades eran modificables y susceptibles al contexto geográfico y social debido a las diferencias culturales de cada región. Se manejaba el amor a la patria y la conciencia de solidaridad, independencia y justicia. Dentro de la labor docente era necesario que el maestro ubicara la situación económica y social del niño. Comenzaron las campañas higiénicas, de vacunación, alfabetización y orientación a madres respecto a la alimentación y el vestido y economía familiar. Se inició en esta década un vínculo entre la escuela y la comunidad, promoviendo al docente como un agente social. (Barrales, 2000)

A lo largo de los años 60s los planes de Educación Preescolar emanaron del Artículo 3ª Constitucional. Con carácter social, nacional y democrático, promueven el desarrollo integral del individuo y definen los valores que deben realizarse en el proceso de formación del alumno. “La metodología ha evolucionado de tal manera que los marcos teóricos y los principios básicos responden a un momento histórico y pedagógico determinado. Se ha procurado que sean acordes a la realidad y la cercanía de los niños, para que les permita alcanzar los objetivos propuestos en cada programa” (Página web de Historia del Preescolar, 2000).

El PROGRAMA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR 1979 se caracterizó por ser eminentemente formativo y basado en las necesidades madurativas de la población. La tecnología educativa fué su base teórica, una compleja trama de ideas, procedimientos y sistemas basados en el método científico y la instrucción basada en los cuatro elementos básicos de desarrollo: cognoscitiva, afectivo social, sensoriomotriz y lenguaje.

Los objetivos generales señalan las conductas al finalizar la etapa preescolar. Los objetivos particulares corresponden a la síntesis de logros en cada área; los objetivos específicos son los sucesivos niveles de madurez. El programa de madurez no marca edades ni grados, y tiene una fundamentación psicopedagógica por área.

Se ofrecen una secuencia de temas cercanos y distantes al propio niño y que pueden considerarse con base en su interés, son 8 temas en 8 meses efectivos de trabajo y uno que trabajará durante todo el año escolar. “La historia de mi país”, un tema y otro tendrán una interrelación y se presentaran en forma de preguntas que el niño puede hacerse el mismo, los temas son:

1. Yo (el niño y la comunidad)
2. Mi comunidad (la naturaleza)
3. Mi región
4. Mi país
5. El hombre (comunicación, arte)

Hasta 1981 se redefine el **PROGRAMA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR 1981** y de acuerdo con la política educativa ese año lectivo Preescolar pasa a formar parte del currículo de Educación Elemental y sus objetivos son la base en que se establece la continuidad con los de la escuela primaria, atendiéndose *el desarrollo integral* del niño de esta edad.

El material consta de tres libros:

1. Libro 1 que comprende la planificación general del programa.
2. Libro 2 comprende la planificación específica de 10 unidades.
3. Libro 3 de apoyos metodológicos siendo un auxiliar que le ofrece a la educadora una gama de orientaciones y actividades para enriquecer su trabajo.

El objetivo general del programa se dirige a favorecer el *desarrollo integral* tomando como fundamento las características de esta edad, las áreas de desarrollo son la afectivo social, cognoscitiva y psicomotora.

Los contenidos se organizaron en 10 unidades temáticas y cada una de ellas a su vez se desglosa en diferentes situaciones y corresponden a un núcleo organizador “El niño y su entorno”, considerando como tal todos aquellos aspectos del mundo sociocultural y natural que rodea al niño.

Las situaciones a su vez son expresiones dinámicas de estos contenidos y cada una de ellas globaliza una serie de actividades relacionadas con el tema que se trate y orientadas según los ejes de desarrollo.

Las unidades son:

- ❖ Integración del niño a la escuela
- ❖ El vestido
- ❖ La alimentación
- ❖ La vivienda
- ❖ La salud
- ❖ El trabajo
- ❖ El comercio
- ❖ Los medios de transporte
- ❖ Los medios de comunicación
- ❖ Festividades nacionales y tradicionales

La fundamentación psicológica del programa comprende tres niveles: el primero fundamenta la opción psicogenética como base teórica, el segundo aborda la forma como el niño construye su conocimiento y el tercero, las características más relevantes del niño en el periodo preoperatorio.

Las teorías en que se orienta son la de Freud en cuanto a la estructuración de la afectividad y las de Wallon y Piaget que demuestran la forma como se construye el pensamiento son las pruebas indiscutibles para explicar el desarrollo del niño, su personalidad y la estructura de su pensamiento a partir de las primeras experiencias de su vida.

El **PROGRAMA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR 1992 (PEP 92)** surge del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. A partir de ello, la educación preescolar forma parte de lo que se considera la educación básica, empezando por este nivel hasta llegar a la educación media.

Este programa constituye en la actualidad una propuesta de trabajo para los docentes, con la flexibilidad suficiente para que pueda aplicarse en las distintas regiones del país. El programa concibe al niño como un ser en desarrollo, con diversidad de características y condiciones. De ahí la importancia del trabajo en los Jardines de Niños para la formación del niño en la relación que se pueda hacer con su familia, escuela y comunidad.

El PEP 92 sitúa al niño como centro en el proceso educativo, por ello ha tenido un paso determinante en la fundamentación del programa la dinámica misma de desarrollo infantil, en sus dimensiones física, afectiva, intelectual y social.

Uno de los principios que sustenta el programa es el considerar el desarrollo infantil como proceso integral en el cual los elementos que lo conforman (afectividad, motricidad, aspectos cognoscitivos y sociales) dependen uno del otro. Asimismo, el niño se relaciona con su entorno natural y social desde una perspectiva totalizadora en la cual la realidad se presenta en forma global. Otro elemento importante es la idea que considera que el trabajo escolar debe preparar al niño a una participación democrática y cooperativa.

Las orientaciones metodológicas constituyen líneas verticales y le otorgan sentido y coherencia a sus diversos componentes, el proyecto, los bloques de juego, actividades, la organización del espacio y del tiempo de planeación.

El *método de proyectos* consiste en una serie de juegos y actividades que se desarrollan en torno a una pregunta, un problema o la realización de una actividad en concreto, tiene tres etapas: surgimiento, realización y evaluación. Los proyectos se realizan en conjunción alumno-educadora y es ella quien proporciona orientación y guía para la planeación de actividades. Se involucran personas y lugares de la

comunidad circundante y materiales del entorno físico. La organización se lleva a cabo a través de espacios llamados Áreas de Trabajo, éstas consisten en distribuir espacios, actividades y materiales en zonas diferenciadas que inviten al niño a experimentar, observar y producir diversos materiales en un ambiente estructurado.

Las áreas que se sugieren son:

- ❖ Biblioteca
- ❖ Expresión gráfica y plástica
- ❖ Dramatización
- ❖ Naturaleza

El programa presenta una organización de juegos y actividades relacionadas con distintos aspectos del desarrollo denominado *organización por bloques*, los bloques que se proponen son congruentes con los principios que sustenta el programa:

1. Bloque de expresión artística
2. Bloque de psicomotricidad
3. Bloque de naturaleza
4. Bloque de lenguaje
5. Bloque de matemáticas

El programa pretende desarrollar en los niños:

1. Su autonomía e identidad personal, se reconozca en su libertad cultural y nacional.
2. Formas sensibles de relación con la naturaleza.
3. Su socialización a través del trabajo grupal y cooperación con otros niños y adultos.
4. Formas de expresión creativa a través del lenguaje, de su pensamiento y de su cuerpo.

5. Un acercamiento sensible a los distintos campos del arte.

Existe el **MANUAL DE ORIENTACIONES PEDAGÓGICAS 2000-2001 (OP 2001)** utilizado en el Distrito Federal para la educación preescolar. Es una nueva propuesta que surge a partir de algunos fundamentos del PEP 92, ayuda a los docentes a mejorarlo y planear sus actividades académicas. Se ha difundido por el interés de desarrollar una *educación de calidad basada en los cuatro pilares de la educación* que le permita adquirir a los preescolares una serie de competencias que se interpretan como habilidades y actitudes que el niño desarrollará, durante su proceso de 3 a 6 años, sobre algunos conocimientos que serán la base a conocimientos posteriores y hacia la resolución de problemas.

La función de dicho manual es ayudar a los docentes a realizar una planeación y un seguimiento educativo a través del logro específico de ciertas competencias. Sus aportaciones son que brinda una nueva planeación y evaluación a partir de competencias específicas, se busca que el niño desarrolle una serie de habilidades y conceptos que ya posee. Por otro lado, se gradúan los contenidos, es decir, las competencias que se manejan en los tres niveles del preescolar son las mismas, pero varían en su grado de complejidad, comienzan en lo más sencillo y terminan en lo más complejo.

Este trabajo se realizó con el intercambio de ideas y experiencias entre las educadoras, los directivos y personal de supervisión. Sin embargo se contó con el valioso apoyo del personal de la Escuela Nacional para Maestras de Jardines de Niños quienes aportaron sugerencias y de la Dirección Inicial en la revisión y modificación.

La acción docente pondrá énfasis en la adquisición de competencias, es decir, las habilidades y actitudes de cada uno de los propósitos de la educación preescolar, las cuales fueron redefinidas y precisadas. Las habilidades son capacidades para enfrentar y transformar la realidad como realizar tareas, resolver problemas, establecer relaciones y comunicarse son herramientas para el aprendizaje. Las

actitudes son producto del marco de valores que posee el sujeto y se expresan a través de diversos comportamientos. Ambas constituyen estructuras de la personalidad que se manifiestan en sus distintos actos, una vez adquiridos, permanecen hasta que se enriquecen o incorporan a otras nuevas. Conforman maneras de pensar y actuar del sujeto.

Para adquirir dichas habilidades y actitudes se requiere de tres elementos: el primero de naturaleza biológica, y el segundo, de índole sociocultural: los conceptos y los procedimientos.

Se cambió la denominación de conocimientos y prácticas habituales por conceptos y procedimientos, ya que éstos son los términos que corresponden al tipo de contenidos que se han venido trabajando durante los últimos años escolares. Se considera que contribuirá a evitar confusiones y lograr un mejor aprendizaje.

Los conceptos y procedimientos son ajustados y enriquecidos con el lenguaje matemático, escrito y pensamiento analítico, incluyendo en algunos casos información que permita entenderlos mejor.

La denominación de concepto comprende la información de la realidad natural y social, datos, hechos, conceptualizaciones. Los procedimientos son una serie de acciones que suceden en un orden para llegar a un fin, el saber hacer. Consiste en aprender pasos, secuencias que posibilitan saber realizar las acciones y se adquieren con la práctica.

Retomando al PEP 92 el enfoque en el que se apoya es el de los cuatro pilares de la educación: *saber hacer, aprender a aprender, saber ser y aprender a convivir* ya que esta formación integral les permite a los alumnos ser creativos y propositivos para lograr una mejor calidad de vida. Orientados por el artículo 3^a y al artículo 7^a de la Ley General de Educación.

Adquirir confianza y seguridad en sí mismos, manteniendo relaciones con el mundo social y natural basado en el respeto, colaboración, búsqueda de explicaciones y el lenguaje para expresar ideas, sentimientos, experiencias y deseos.

Es por ello que el aprendizaje se entiende como la *“apropiación de conocimientos, normas e instrumentos culturales a través de la actividad conjunta en un contexto social definido como son la familia, la escuela, entre otros”* (Orientaciones Pedagógicas, 2000)

Para que se produzca el aprendizaje se requiere establecer relaciones con los otros (interpsicológica) y la actividad interna del sujeto. En este proceso, es decisiva la calidad de las relaciones que se establecen con los otros y la forma en que los niños se conciben a sí mismos.

La relación entre actividad y aprendizaje por la cual el sujeto cambia sus estructuras cognoscitivas es una construcción personal a partir de experiencias en las cuales el sujeto utiliza, confronta sus capacidades y las amplía. La actividad física y mental constructiva es la base del aprendizaje. El juego, la acción y la experimentación permiten adquirir los significados sobre los objetos, las personas y las situaciones.

El lenguaje constituye el principal medio que la educadora debe emplear y fomentar para comunicar, transmitir los conocimientos socioculturales. A través de él, los niños se apropian de la cultura y amplían sus posibilidades comunicativas, para comprender, expresar sus ideas y ser comprendidos por los demás. El uso de diversos lenguajes permite adquirir significados y permite que sus concepciones de realidad evolucionen.

Las competencias que se manejan en este programa, son competencias que determinan la selección de contenidos, sin embargo, la graduación de las competencias varía según el grado, es decir, el conocimiento va de lo simple a lo complejo, solamente que los contenidos varían según el nivel ya que la abstracción de los niños aumenta al igual que los conceptos. Las competencias que se manejan son:

1. Mostrar una imagen positiva de sí mismo.
2. Establecer el respeto y colaboración como formas de interacción social.

3. Comunicar ideas, expresiones, sentimientos y deseos utilizando diversos lenguajes: lenguaje matemático (número, cantidad, medición, geometría), lenguaje oral, lenguaje escrito (lectura, escritura), lenguaje artístico (expresión plástica y musical, corporal y literaria).
4. Explicar diversos acontecimientos de su entorno a través de la observación, formulación de hipótesis, la experimentación y comprobación.
5. Actitudes de aprecio al medio natural.
6. Satisfacer por sí mismos necesidades básicas del cuidado de su persona, para evitar accidentes y preservar la salud.
7. Respetar las características y cualidades de otras personas sin actitudes de discriminación de género, etnia o cualquier rasgo diferenciador.
8. Manifestar actitudes de aprecio por la historia, la cultura y los símbolos que nos representan como nación.
9. Valorar la importancia del trabajo y el beneficio que aporta.
10. Generar alternativas para aprovechar el tiempo libre.

Para realizar dichas competencias existen orientaciones metodológicas que son propuestas pedagógicas de organización que se relacionan y se concretan a partir de la intervención docente. Ayuda a los docentes a visualizar los fines y propósitos, las competencias, los contenidos y el cómo desarrollarán y evaluarán los contenidos.

Sin embargo, el docente también debe adquirir ciertas habilidades y destrezas y que al mismo tiempo desarrollará en su planeación y organización de contenidos y la vinculación entre ellos, las formas de relacionarse con el grupo, las formas de enseñanza-aprendizaje, la organización del aula y las actividades para que los niños las puedan aprender de manera significativa, recuperando los resultados para enriquecer y visualizar nuevas formas de trabajo.

Hace referencia a cómo el docente debe de crear las condiciones necesarias para estimular los aprendizajes, cómo puede articular los contenidos, sin embargo, la actitud del docente es la clave. Ya que propiciará la enseñanza aprendizaje y las condiciones físicas para lograr un ambiente didáctico y favorable en donde se den oportunidades de aprender, enseñar, ser, convivir y permanecer.

1.4.1. PEP 92 y Orientaciones Pedagógicas.

En 2002 y 2003 existe una tendencia general en la República de integrar el enfoque basado en competencias educativas.

Tal propuesta está enmarcada en los cambios económicos y sociales que impactan a la escuela. El documento Orientaciones Pedagógicas para la Educación Preescolar de la Ciudad de México pretende sustituir al PEP 92. En tal documento se subsanan ciertas debilidades e inconsistencias del PEP 92. La innovación de dicho documento es la propuesta de la educación basada en competencias hecha didáctica. Es una propuesta que reta al profesor a cumplir una serie de objetivos, en este caso, competencias que el niño debe de desarrollar a partir de una serie de contenidos y estrategias de aprendizaje. Brinda una nueva opción de evaluación educativa y reorienta la planeación, seguimiento y evaluación.

Uno de los problemas con los que cuenta el PEP 92 es que no cuenta con un perfil de egreso por grado, ni establece diferencias de propósitos y contenidos, lo que propicia una desarticulación entre los grados, este problema se agrava por la imprecisión en la edad de ingreso y egreso del nivel. Sin embargo, en Orientaciones Pedagógicas la propuesta consiste en la graduación de contenidos, comenzando con lo más simple hasta llegar a lo más complejo.

Dicho documento es una alternativa que propone una nueva pedagogía, una nueva teoría curricular y nueva didáctica. A diferencia del PEP 92 el de Orientaciones Pedagógicas se preocupa por cuestiones motivacionales, subjetivas, actitudinales y de valores sin concentrarse en lo conceptual. El PEP 92 brinda una

planeación concreta, definida, basada sólo en contenidos específicos y temas en concreto, dejando su propuesta en una metodología “tradicional”, aunque se reconoce como constructivista su centro de planeación es el desarrollo cognitivo.

En cuestión de planeación el PEP 92 es muy general a diferencia del Orientaciones Pedagógicas. El PEP 92 pretende ser entendible por sí mismo a los profesores que lo van a implementar, pretende ser didáctico y concreto. Sin embargo, se requiere una mayor formación docente para utilizar y manejar el de Orientaciones Pedagógicas, ya que ésta nueva propuesta requiere capacitación y planeación educativa.

EL PROGRAMA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR 2004 (PEP 2004) es el nuevo programa de educación preescolar a nivel nacional que ha sido elaborado con los resultados de diferentes actividades, en las cuales se obtuvo información valiosa sobre la situación actual de la educación preescolar en México.

Este programa surge por la necesidad de renovar este nivel educativo con una nueva tendencia curricular y pedagógica, por la evolución histórica, los cambios sociales y culturales, por los avances sobre el conocimiento infantil, por reconocer la importancia de nivel y por el carácter obligatorio que se define para que el preescolar sea parte de la educación básica.

Para elaborar este programa se realizaron encuentros regionales y nacionales de análisis y debate sobre las prácticas docentes y escolares más comunes de la educación preescolar y los problemas más comunes percibidos por las maestras y las necesidades de dicho nivel. Se revisaron los programas anteriores desde la década de los 20s. Se analizaron los modelos pedagógicos aplicados actualmente y la revisión de planteamientos recientes sobre el desarrollo y aprendizaje infantil. Con la colaboración de especialistas, docentes, técnicos y directivos se plantearon nuevas concepciones de aprendizaje, principios pedagógicos, opciones metodológicas y de evaluación, por lo tanto se da sustento y fundamento a la nueva propuesta curricular para la educación preescolar.

La finalidad primordial de dicho programa es contribuir a la calidad de la experiencia de los niños, reconociendo sus capacidades y potencialidades en términos de competencias que el alumnado debe de desarrollar a partir de lo que ya saben o son capaces de hacer. Al mismo tiempo contribuir a la articulación de la educación preescolar con la educación primaria y secundaria.

El personal docente es clave para que se alcancen los propósitos fundamentales. A él compete establecer el ambiente, plantear las situaciones didácticas y buscar motivos diversos para despertar el interés de los alumnos e involucrarlos en actividades que les permitan desarrollar sus competencias. El programa le permite al docente establecer una apertura metodológica ya que teniendo como base y orientación los propósitos fundamentales y las competencias, selecciona o diseña nuevas formas de trabajo en circunstancias particulares y contextos donde labore.

El programa pretende abarcar todo lo relacionado con la cuestión pedagógica y curricular para dar orientación y sustento a las prácticas docentes, está dividido en diferentes apartados. Los *fundamentos generales* brindan una noción general sobre la educación preescolar de calidad para todos, abarcando el aprendizaje infantil, la importancia del nivel, los cambios sociales y desafíos del nivel y su obligatoriedad.

En las *características del programa* se establecen los propósitos fundamentales de la educación preescolar, su carácter nacional y abierto y la organización general del programa basado en competencias².

Los *propósitos fundamentales* y los *principios pedagógicos* residen en definir las características infantiles y los procesos de aprendizaje, la diversidad y equidad y la intervención educativa.

² Una *competencia* es el conjunto de capacidades que incluye conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas personales mediante procesos de aprendizaje que se manifiestan en su desempeño y contextos diversos. Los niños ingresan con una serie de conocimientos culturales y sociales que se potencializan, fortalecen y desarrollan a través de una serie de actividades donde los conocimientos de diversas áreas y campos se mezclan para formar una competencia en específico. Por lo tanto, las competencias se amplían y enriquecen con la experiencia. Ahí está la importancia de la maestra y los contenidos curriculares. Tomado de Orientaciones Pedagógicas (2000)

El apartado que define los *campos formativos y las competencias* abarca las habilidades, capacidades y actitudes que los niños deben de aprender y desarrollar a través de ciertos campos de conocimiento como: del desarrollo personal y social, el lenguaje y la comunicación, el pensamiento matemático, la exploración y conocimiento del mundo, la expresión y apreciación artística y el desarrollo físico y salud. De cada campo se desarrollarán competencias específicas como: la identidad personal y autonomía, las relaciones personales, el lenguaje oral y escrito, el número, la forma, el espacio, el mundo natural, la cultura, la vida social, expresión artística, corporal, plástica, coordinación, fuerza y promoción de la salud.

En la *organización del trabajo docente* se dan opciones para lograr una mejor interacción con los niños, así como el conocimiento de los alumnos, establecer el ambiente de trabajo, la planificación docente, actividades permanentes y situaciones imprevistas.

En la *evaluación* se dan nociones generales que le sirven al docente y a los directivos sobre las finalidades y funciones de la evaluación, el qué evaluar como los aprendizajes, los procesos, la práctica docente y organización y funcionamiento, el quién evalúa como los maestras, los niños, la participación de los padres y del directivo, el cuándo evaluar y el cómo recopilar información sobre los niños a través de expedientes, fichas, entrevistas, trabajos, evaluaciones psicopedagógicas y diarios de trabajo.

1.4.2. Valoración Crítica.

Después de haber hecho un recorrido a través de la historia de los programas que se han utilizado en México, es necesario reflexionar sobre las condiciones en las que se realiza la práctica educativa hoy, así como el tipo de educación que reciben los niños. Para ello es necesario ubicar algunas características que hacen de cada programa una propuesta muy particular que le da sentido a la educación preescolar y que ha sido parte de su historia. Para analizar y visualizar los alcances, los cambios,

las propuestas y metodologías muy particulares de los programas se presenta a continuación un cuadro que pretende resumir las características más importantes de cada programa con la intención de visualizar los cambios y mejoras que ha habido en ellos y tratar de vislumbrar hacia donde va la educación:

	Programa 1979	PEP 81	PEP 92	PEP 2004
Enfoque teórico	Tecnología educativa basada en el método científico.	Constructivista: teorías psicogenética y psicoanalítica.	Teorías cognoscitivas: Piaget, Vigotsky, Wallon y operatorias.	Constructivismo y teorías cognoscitivas.
Metodología	Sistemas de instrucción centrados en el alumno.	Unidades temáticas con situaciones didácticas, contenidos específicos y actividades a realizar en “rincones”.	Método de proyectos.	Logro de competencias a través de aprender habilidades y actitudes.

Como se puede observa en el cuadro, los enfoques teóricos van desde la educación globalizadora, pasando por la tecnología educativa, el constructivismo y al final las teorías cognoscitivas. Sin lugar a dudas, la metodología ha sido muy variada. Desde tomar el centro de interés³ hasta el método de proyecto y el logro de competencias a través del lenguaje y el aprendizaje.

El material didáctico, la evaluación y el contexto varían en cada programa, ya que la realidad educativa varía desde los años 70s hasta los actuales, por lo tanto corresponden a un marco sociohistórico determinado.

Tratar de definir cual ha sido la mejor propuesta o cual es la que brinda mejores opciones de aprendizaje es difícil, ya que de alguna manera los enfoques, las tendencias o las metodologías no pueden abarcar todos los aspectos y desgraciadamente se dejan de lado algunos que se consideran más importantes que otros. La sociedad exige un tipo de hombre que la escuela se ve obligada a formar por las demandas que se dan a nivel mundial influyendo en ella ideologías de tipo

³ Entendida como el punto de atracción hacia donde se dirigían las miradas de los niños para lograr su entusiasmo y comprensión.

capitalista, globalizadora, individualista, con crisis de valores, etc. Esto se difunde por los medios de comunicación, las telecomunicaciones, el internet, radio, prensa y todo el bombardeo globalizador y de control masivo.

La mejor alternativa educativa es buscar y lograr la calidad educativa⁴. Para ello se han hecho modificaciones a los planes y programas, con la finalidad de cumplir los fines y propósitos que le educación persigue.

Es por ello que nos preguntamos por qué los cambios de planes y programas no responden de manera inmediata a un diagnóstico y evaluación de los mismos, es decir, que no se cuenta con una investigación sistematizada, escrita y formal que permita observar el grado de efectividad de los mismos en la práctica diaria de los preescolares y en los resultados obtenidos con los alumnos. Por lo tanto, las modificaciones de los planes y programas pareciera ser que se encuentran determinadas por los cambios en las políticas educativas, más que en las necesidades propias del nivel.

Por otra parte, la implementación de cada programa de preescolar exigiría que las supervisoras, directoras y maestras del nivel, recibieran información y capacitación previa del nuevo programa, para que el desarrollo del mismo tenga los alcances establecidos en él.

Esto nos ayuda a cuestionar cómo se realiza la práctica educativa hoy. Los programas vigentes pretenden lograr aprendizajes a través de construcciones propias de conocimientos que operan a partir de las experiencias del medio y no como acumulación de conocimientos externos. Un enfoque constructivista que intenta romper con las prácticas conductistas, definir las clases a través del juego y la realización de distintas tareas que les permitan solucionar problemas.

Sin embargo, parece ser que la práctica es muy diferente, ya que en nuestra intervención observamos que los programas son utilizados como manuales e instructivos donde parece ser que hay “pasos específicos” que se deben de seguir para lograr los fines educativos o podrían considerarlos como una opción de

⁴ Ver página 93 y 94.

planeamiento. Al no estar elaborados, en la mayoría de los casos, por los profesionales de la educación, se ven desfasados y poco relevantes en la práctica cotidiana. Los maestros se ven amenazados y presionados por dichas planeaciones. Se deja de lado todo el contexto del aula, la improvisación, la realidad del docente, la cultura escolar y las relaciones organizacionales.

En las actividades del preescolar los temas son elegidos generalmente por los maestros, no existe un interés colectivo, la metodología del programa no se desarrolla como se propuso, se muestran actitudes y actividades conductistas y tradicionales, no hay planeación ni sistematización de las clases y la enseñanza, no se comparten los objetivos, se modifican dichos planes si los docentes lo consideran necesario, no existe la profesionalización de las maestras, no hay preparación por parte de las docentes y por lo tanto ven la planeación como una amenaza constante.

Entonces, lo que nos cuestionamos es:

¿A qué se debe la desvinculación de los programas con la práctica?

¿Se adecuan los programas vigentes como el PEP 81, PEP 92 y PEP 04 a nuestra sociedad?

¿La calidad educativa que se busca y se define en los programas, se alcanzará?

Creemos que las problemáticas que surgen dentro del preescolar se deben a factores que no pueden determinarse definitivamente y de manera aislada sino como un conjunto de factores que limitan el logro de desarrollar a los niños armónica e integralmente.

Es evidente que las educadoras durante nuestra práctica, muestran un desconocimiento acerca de los fundamentos y enfoques de la psicología, del desarrollo del niño, de la planificación y todo debido a la falta de formación docente. Actualmente se promueve el constructivismo aunque en la práctica existe una incongruencia entre este enfoque y la formación de los maestros, es por ello que

probablemente exista una mala interpretación de los programas y la forma en cómo deben aplicarse.

Al promover la obligatoriedad de la educación preescolar la SEP en el año 2000 realizó un diagnóstico en los planteles del nivel con la finalidad de conocer más acerca de la vida cotidiana que en ellos se desarrolla. Entre los participantes de dicho diagnóstico se encuentran maestras, directoras y supervisoras del nivel; son algunos aspectos que se rescatan de los diagnósticos realizados a los Jardines de niños públicos y sus memorias, son:

- ❖ Reconocimiento y relevancia de la educación preescolar.
- ❖ Renovación de lo que se hace a nivel nacional (igualdad de oportunidades).
- ❖ Mejora en los aprendizajes (logro de aprendizajes significativos y de calidad).

Según Díaz (2005) la renovación de la educación preescolar no la hace solamente el nuevo programa educativo sino la maestra en su aula y el plantel, su nivel de compromiso, su formación y su ética profesional.

Sin embargo, los cambios cualitativos son paulatinos y deben iniciarse con un análisis permanente de la práctica educativa buscando alternativas diarias que se acerquen al logro de los objetivos.

1.5 Obligatoriedad y retos del preescolar en México

“La escolaridad obligatoria, en tanto proyecto humanizador que es, ha reflejado y lo sigue haciendo, una apuesta por el progreso de los seres humanos y de la sociedad. Es un proyecto optimista que debe ser extensible a todos, en tanto que se apoya en los valores de la racionalidad y de la democracia, que eleva la condición humana. Si es un derecho universal a que nadie le puede negar”. (Sacristán,

2000). Con ésta cita rescatamos que dentro del proyecto de obligatoriedad de la educación los principios educativos pretenden la universalización de la educación, donde todos los individuos pueden alcanzar las mismas oportunidades de desarrollo y crecimiento no solo de sus potencialidades intelectuales, sino también físicas y emotivas.

La obligatoriedad pretende aminorar las desigualdades que los cambios sociales, culturales y económicos han provocado en las últimas décadas, logrando además, el ejercicio de una ciudadanía plena.

En México la educación preescolar se ha encontrado en un lugar importante dentro de las políticas educativas. En el Programa para la Modernización Educativa 1989-1994, se establece la necesidad de una mayor atención al mejoramiento de la educación preescolar, en 1992 en el ANMEB, se promulga un nuevo Programa de Educación Preescolar, además de integrarlo al cuadro de educación básica considerando que la educación básica impulsa la capacidad productiva de una sociedad y mejora sus instituciones económicas, sociales, políticas y científicas. La educación que imparta el estado “tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en el, a la vez el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y la justicia” de esta forma el 13 de diciembre del 2001 se aprueba dentro del Senado de la República la obligatoriedad de la Educación Preescolar.

El proceso de obligatoriedad origina grandes transformaciones en la estructura y organización del sistema educativo nacional, ya que entre los retos a los que se enfrenta son:

La actualización y capacitación de educadoras en servicio, cobertura y equidad deberá satisfacer la demanda de la población infantil que se integra al nivel. Garantizar la equidad requiere generar condiciones para que ningún niño quede excluido del preescolar. El currículum a establecer debe ser flexible para permitir a las escuelas y docentes realizar las actividades previstas de acuerdo a la población que atiendan.

El reconocimiento de obligatoriedad de la educación preescolar, exige la construcción de lineamientos pedagógicos donde el principal protagonista sea el niño, con una concepción de desarrollo humano integral, y otra donde la inversión económica para que se disponga de recursos humanos, físicos y didácticos.

Otro de los grandes retos es incorporar a las instituciones privadas a la SEP, ya que al determinar la educación preescolar como obligatoria se generan una serie de normas que regularizan el servicio educativo que prestarán además de responder a una serie de lineamientos establecidos por las autoridades educativas del nivel entre las que se encuentran: garantizar que el servicio brindado otorgue la seguridad de la formación y sano desarrollo de los niños que atiende. El acuerdo Secretarial 332 (Diario oficial de la federación 16 de octubre 2003) establece el Programa para la Incorporación al Sistema Educativo Nacional de los Particulares que imparten Educación Preescolar sin Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE). Este instrumento tiene la finalidad de brindar a los particulares la oportunidad de cumplir con los requisitos para su incorporación inmediata, en caso de no hacerlo se les propone un cronograma de cumplimiento, el cual compromete al particular a corregir las carencias detectadas, siempre y cuando no pongan en riesgo la seguridad de los menores.

En este escenario de obligatoriedad y requisitos, el que la mayoría de los particulares logre su incorporación brinda la oportunidad de que los padres de familia tengan opciones educativas privadas que cumplen con los requisitos de ley, además de que podrían contar con un registro actualizado de los planteles incorporados, así como de los mecanismos de vigilancia y supervisión.

De esta forma y en este ambiente de cambios los grandes retos a establecer en la educación preescolar, según el RVOE son entre otros:

- ❖ Cobertura que posibilite que ningún niño en edad de ingresar a la educación preescolar se quede fuera de ella sin importar el estado de la República en el que se encuentre.

- ❖ Equidad, la cual se garantiza en las prácticas al interior de la institución y en la curricula que posibilite la adaptación y desarrollo de todos los niños en un ambiente de respeto e igualdad.
- ❖ Curricula flexible y adecuada al nivel de desarrollo de los niños además de integrar la diversidad cultural de la población.
- ❖ Capacitación y formación docente, la cual implica un gran trabajo, ya que se deben actualizar las docentes en servicio de acuerdo a las necesidades de la nueva curricula y a la realidad educativa a la cual deben dar respuesta. En cuanto a la formación se requiere transformar la curricula para que responda a las nuevas necesidades que enfrentara el nivel educativo de educación preescolar.
- ❖ Incorporación de los particulares, este reto implica no solo reglas y normas de funcionamiento sino, que al ser supervisadas requerirán de nuevas formas de funcionamiento que puedan garantizar la seguridad de los niños por un lado, y posibilitar la igualdad de la curricula tanto de los servicios particulares como de los públicos ayudando a la igualdad de oportunidades de los niños.
- ❖ Políticas educativas, que puedan facilitar los procesos de transformación de las instituciones, y su proceso de adaptación y mejora.

Es importante señalar la importancia de los retos a los que se enfrentará la educación preescolar en cuanto a las formas de organización y adecuación de las instituciones, es por ello que un papel importante para mejorar las prácticas educativas estará a cargo de los modelos de gestión que se establezcan en la

institución como parte integral y guía de las actividades que se desarrollen en las instituciones del nivel.

LA RESPUESTA DE LOS JARDINES DE NIÑOS ANTE LOS RETOS DE LA OBLIGATORIEDAD.

Para maestros como Gómez (2003) la obligatoriedad carece de un diagnóstico amplio y responde a una política educativa apresurada, ya que en sus palabras no se consideraron aspectos importantes como la cobertura, no sólo en el DF sino en el interior de la República, donde los problemas son más acentuados, además, la obligatoriedad para este sector es una característica más de discriminación, ya que si los niños no cuentan con el último grado de preescolar no podrán ingresar a la primaria.

Otro problema es que la misma Secretaría de Educación Pública (SEP) reconoce que no cuenta con los recursos suficientes, materiales en cuanto a instalaciones, material didáctico y recursos humanos como lo será la falta de maestras, directoras y supervisores, no sólo para los planteles de educación pública, sino también para los de educación privada ya que existe una apertura indiscriminada, sin regulación ni supervisión.

La reforma de preescolar incrementará problemas institucionales, ya que las cargas administrativas serán equivalentes a las de la primaria, además de que se carece de una cultura de rendición de cuentas; las actividades en los preescolares carecen de una buena función directiva, tienen poco tiempo disponible para la realización de consejos técnicos, falta de una cultura de trabajo colectivo y no hay un buen apoyo del trabajo técnico pedagógico.

Estos sólo son algunos de los problemas a los que se enfrentan los establecimientos preescolares ante la obligatoriedad, por lo cual nos cuestionamos, en donde queda la capacitación docente requerida ante el nuevo programa de

preescolar, o sólo se considerará como parte de las actividades diarias del plantel, se entrará en la simulación de conocer y desarrollar el programa.

Consideramos que ante los actuales cambios deberán revisarse permanentemente las actividades que se desarrollarán en los planteles, ¿Cómo se realizarán las actividades sin material adecuado?, ¿Cuáles serán las medidas tomadas por cada plantel?, ¿Cómo serán aplicadas las nuevas formas de gestión que apoyen las actividades del plantel?, ¿Cuáles serán las medidas para capacitar al personal?

Es decir ¿Qué medidas se tomarán a nivel institucional para responder a los objetivos planteados en el programa de educación preescolar vigente?, y ¿Cuáles serán las transformaciones requeridas en la escuela para darle operación a los nuevos retos del nivel?

CAPÍTULO 2

EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN

En la actualidad el impacto de la globalización ha originado que se transforme la educación con la finalidad de satisfacer las necesidades sociales que se van suscitando día a día (Pozner, 2000). Uno de los cambios que se han originado es que los patrones de socialización se han modificado considerablemente por factores como los medios de comunicación y los avances tecnológicos, la relación con dichos medios es más constante por los individuos. De esta forma la interacción con máquinas y tecnologías es más grande que entre sujetos (Pérez G, 2000), estos efectos de la modernidad han impactado en la cultura de las personas ya que el uso de la información de diversos países la modifica al igual que los hábitos de comunicación y socialización, por lo tanto transforma las relaciones entre las personas y su cultura en particular.

Pensando que la escuela es un punto de encuentro en el cual se realiza una mediación cultural, como menciona Pérez G (2000) tenemos que pensar que ha sufrido diversas modificaciones en las funciones que cumple, buscando tener la capacidad de dar respuesta a las necesidades planteadas por la sociedad y a la realidad que se le presente, una de las formas que tiene para responder a estas necesidades son diversas las tendencias y políticas que se implementan acorde con los cambios.

La escuela se ha modificado para adaptarse y satisfacer de alguna manera las nuevas necesidades y exigencias sociales, económicas y políticas. Las actividades en la escuela se han ido adaptando y tratando de enfrentar las situaciones presentes y futuras, de forma que para lograrlo se imponen y desarrollan una serie de normas, prácticas, conductas, pensamientos y relaciones que se reproducen dentro de ella. Es por eso que la escuela ha implementado una nueva gama de funciones y ha dejado relegada o al margen su principal función que es la de educar, en busca de satisfacer las exigencias que le demanda el sistema educativo por ser un organismo centralizado.

La escuela desde la perspectiva de Pérez G (2000) es una institución en donde se desarrollan y reproducen un conjunto de significados y comportamientos que le

ayudan a conservar valores, expectativas, creencias y darle vigencia a pautas sociales, así la función de la escuela es brindarle al individuo una serie de posibilidades que le ayuden a desarrollarse en su comunidad de forma participativa, ligado a ello el desarrollo humano y profesional de los actores de la propia institución.

La gestión escolar proporciona líneas de acción para el trabajo en el interior de la escuela, dividiéndola en ámbitos de análisis con la finalidad de ayudar a los actores educativos a mejorar las actividades de la institución. Por otra parte, el proceso de obligatoriedad del preescolar, implica que las instituciones deben asumir nuevos retos y obligaciones, de esta forma se presenta la gestión escolar como una herramienta para guiar las actividades pedagógicas, administrativas, organizativas y comunitarias, proporcionando lineamientos y estrategias técnico metodológicas para el mejoramiento de la propia institución.

Es por ello que en el capítulo dos abordaremos la Gestión Educativa y sus dimensiones, incluyendo el Proyecto Educativo Institucional y sus componentes como una estrategia educativa de renovación, cambio y mejora que incluye el autodiagnóstico, la planeación y la organización institucional que dan fundamento, orientación y guía a la institución acogiendo sus ideales y concepciones básicas pedagógicas.

2.1 La Gestión Educativa como elemento de planeación escolar

El concepto de gestión, se aplica en distintas disciplinas y actividades, es entendida como: “una acción y efecto de gestionar, y gestionar: como la de hacer diligencias para la consecución de algo o la tramitación de un asunto” (Diccionario Planeta, 2000, pp. 616). De esta manera entendemos a la gestión como una actividad fundamentada en una teoría que de acuerdo a su campo de aplicación y acción considera los diversos procesos educativos donde el objetivo es la formación de sujetos. El término de gestión tiene significación en la administración además

de tener relación con factores como la globalización, la cultura escolar y la cultura docente. Este campo ha adquirido interés por las nuevas orientaciones expresadas en la política educativa nacional. Pozner (1997) la menciona como “un pilar fundamental de la transformación de los sistemas educativos.” Es por ello que en la literatura especializada la gestión se relaciona con el término *management* que es de origen anglosajón y que al traducirse se identifica como dirección y organización. Es un término que abarca diferentes acciones entre las cuales tiene relevancia la participación, poniendo énfasis en trabajos colectivos y no individuales.

Pozner (2000) entiende a la gestión educativa como “un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales (...) desarrolla acciones por gestores que pilotean amplios espacios organizacionales (...) además de ser un saber capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración, en procesos que llevan al mejoramiento continuo de prácticas educativas a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.”

Algunas de las funciones que realiza la gestión se encuentran dirigidas a la integración equilibrada de los componentes que conforman una organización como son: la articulación de recursos con los que cuenta y los objetivos que pretende alcanzar, además de integrar acciones como la planeación y la administración considerando a esta última como la ejecución de la primera.

La gestión educativa es una actividad humana, en la cual las actividades se desarrollan con humanos y se planean para los mismos, con lo cual consideramos que los resultados de su planeación no pueden ser lineales o predeterminados ya que funcionarán de acuerdo a los sujetos del contexto. Casassus (2002) nos proporciona un pequeño esbozo de los modelos de gestión que nos ayudan a comprender como se van movilizand las actividades de la misma, en distintos contextos históricos.

--	--	--

MODELO	MARCO CONCEPTUAL	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.
NORMATIVO (50s) Planificación cuantitativa del sistema educativo Visión lineal del futuro	Racionalista Weberiano Jorge Ahumada	Técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su programación
PROSPECTIVO (60s) Visualización del futuro y principio de incertidumbre a través de la construcción de escenarios	Planeación con criterio prospectivo Michael Godet Método de los escenarios	Método de escenarios, construido por matrices relacionales e impacto de variables Técnicas como Delfi, Abaco Reiner y ejercicios de programación lineal.
ESTRATÉGICO (70s) Se introducen consideraciones de tipo presupuestaria con más énfasis	Noción estratégica (normas) y táctica (medios para alcanzar lo que se desea) Acroff, Ansoff.	Articulación de medios y recursos que posee una organización como lo son materiales, humanos, etc.
ESTRATÉGICO SITUACIONAL (80s y 90s) Se considera como los inicios de la planificación y gestión en la educación. La gestión se presenta como un proceso de resolución de problemas El objeto de la gestión deja de ser el sistema completa (descentralización)	Análisis tipo FODA, (Fortalezas , Oportunidades, Debilidades o Amenazas) que ponen en relieve la misión y visión entre otras cosas Identidades organizacionales en perspectiva competitiva Carlos Matus	Planificación situacional Viabilidad política, técnica, económica, organizativa y organizacional Análisis y abordaje de problemas. Acción / Situación
CALIDAD TOTAL (80s y 90s) La gestión se maneja a mejorar los procesos es decir dar mayor flexibilidad a la administración en busca de la calidad	Planificación , control y mejora continua Identificación de usuarios y sus necesidades Diseño de estándares de calidad reduciendo el margen de error. Joseph Juran y E. Deming	Desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad
REINGENIERÍA (a mediados de los 90s) La acción humana aparece como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción ,	Reconocimiento de contextos cambiantes en un marco de competencia global. Reconceptualización fundacional y rediseño radical de procesos. Hammer y Champy	Cambios cualitativos, mayor calidad de la educación para responder a las necesidades sociales y laborales y las nuevas formas de ver al mundo
COMUNICACIONAL La función gestora es coordinar las acciones que resultan de la comunicación para la acción	Redes comunicacionales, actos del habla Flores y Searle	Rediseño organizacional Manejo de destrezas comunicacionales.

FUENTE: CASASSUS, Juan (2002)

Los modelos nos ayudan a comprender como es que la gestión va especificándose en el campo educativo, pasando de un modelo rígido como lo es el

normativo donde las pautas de acción determinan las normas considerando a la sociedad como estable, donde el sujeto solo debe operar el mundo con destrezas como leer, escribir y descifrar, a uno comunicacional donde los procesos son más flexibles y van de acuerdo al contexto ubicando la inestabilidad de la sociedad y considerando las transformaciones del mundo, donde las personas deben adquirir ciertas destrezas para adaptarse a un mundo en constante cambio.

El campo de la gestión educativa tiene distintas características y ámbitos de trabajo desde la perspectiva de Cassasus (2002) son:

a) El teórico práctico donde las actividades las realizan distintos sujetos para lograr un fin determinado, es decir, que a partir de distintas teorías se planean estrategias encaminadas a la obtención de los objetivos.

b) En el campo de la investigación los procesos que se desarrollan son formales y sistemáticos, tienen la finalidad de producir conocimiento de los hechos observables en la práctica para comprender, describir y explicar los hechos, es decir, que se realizan categorías de análisis que nos sirven para ampliar el conocimiento.

c) En el de innovación y desarrollo se diseñan y desarrollan nuevas formas de acción con la intención de transformarlas y mejorarlas, enriqueciendo las acciones y haciéndolas más eficientes, utilizan los recursos de forma más eficaz para lograr los fines perseguidos. Las acciones son pertinentes porque van de acuerdo a las personas y contexto donde se implementan.

La gestión educativa supone la multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, organizacionales, administrativos y sociales para que sus funciones se encuentren lo más articulado posible en beneficio de la organización educativa.

La gestión educativa para facilitar procesos de descentralización en el sistema educativo tiene como unidad básica a la escuela en la cual se busca generar aprendizajes organizacionales con la finalidad de unificar el sistema educativo en el logro de las finalidades educativas y sociales. La gestión educativa se encarga del

Sistema Educativo Nacional y la gestión escolar se encarga de una sola institución, va de un nivel de gestión macro a uno micro.

La gestión escolar se refiere al conjunto de actividades y acciones de los actores educativos en relación al logro de las finalidades que se le han confiado a la escuela, permite crear las condiciones, ambientes y procesos que se requieren para que los alumnos aprendan los objetivos que se establecen en planes y programas de educación. De esta forma comprendemos que los procesos de gestión que se realizan en la escuela generan características propias de organización escolar, donde participan actores como el directivo, el equipo de maestros, alumnos, padres de familia y la propia comunidad en la que se encuentra localizada, las normas y reglas del sistema educativo nacional dan pauta a la forma de desarrollar actividades dentro de la escuela, buscando el logro de las finalidades de la educación, y de la propia institución, los objetivos institucionales marcan características propias como lo son la identidad y los objetivos culturales que persiguen o pretenden alcanzar, así como la integración de características de la comunidad donde se encuentra y las relaciones que se establecen en ella.

En nuestro contexto la calidad en educación no depende de los productos obtenidos ya que tenemos otra cultura, y diversos procesos de enseñanza aprendizaje características que nos hacen diferentes a los países de origen europeo, las necesidades de nuestra población son diferentes, y nuestra formación también, por lo cual, lo que ha pasado con algunos modelos de gestión extranjeros en nuestro país es que al querer adaptarlos a nuestra cultura y formas de trabajo resultan incongruentes y, por lo tanto, fracasan. La gestión escolar en nuestro país debería evaluar los procesos que se realizan en las instituciones educativas para explicar el comportamiento de los alumnos dentro del sistema escolar, analizando las interacciones de la escuela desde su interior con las del exterior y a nivel más amplio con todo el contexto que la rodea, se requieren procesos de investigación para el diseño de estrategias y alternativas que den solución a las demandas que requiere la sociedad mexicana en un plano de desarrollo.

En nuestra perspectiva los procesos de gestión permiten que los actores educativos trabajen en conjunto favoreciendo trabajos colegiados en los que las actividades posibilitan la profesionalización docente, ya que les permite reconocer las limitaciones a las que se encuentran sujetos individualmente y como colectivo.

Por otra parte, la gestión permite la movilización de recursos tanto materiales como humanos en el logro de los objetivos educativos. Esto facilita los procesos de trabajo en los que la participación se encuentra como clave para el cambio de las instituciones educativas, es decir, la transformación de la institución depende de que los actores educativos asuman responsabilidades en las que definan objetivos alcanzables con la implementación de estrategias propias.

Según Gómez (2000) la gestión no sólo son trámites administrativos que desfasan el trabajo escolar y promueven la individualidad, sino que por el contrario es un conjunto de procesos que permiten integrar el trabajo colegiado de los actores educativos como lo son el directivo, los maestros, alumnos, padres de familia y comunidad en el logro de los objetivos educativos donde la pertinencia de los aprendizajes marca la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas con la finalidad de asegurar la equidad en la población educativa.

La participación, el diálogo, la colegialidad y la comunicación son la vía para que la gestión logre los objetivos que se propone y transformar la realidad educativa en todas sus áreas para brindar mejor calidad en cuestión educativa y en cuanto a su rol como institución.

Entendemos la gestión escolar como el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende la comunidad educativa para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica de la escuela porque considera todas las actividades que implica la marcha o funcionamiento cotidiano de la escuela: las actividades de aprendizaje, las administrativas, las que se realizan en la comunidad, las que implican organizarse para desarrollar ciertas funciones, las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar; y porque articula los proyectos de innovación de la escuela. Sin embargo, existen

diversas distinciones al respecto. La gestión escolar abarca aspectos como la organización, la forma de actuar de los directivos, los profesores y los alumnos, el desarrollo de las clases, la fijación del calendario escolar, la asignación de horarios, el establecimiento de normas de convivencia y la relación con los padres de familia y la comunidad, es por ello que la UNESCO a través del informe presentado por Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL) en el año 2001 realizó una búsqueda sobre los elementos potencializadores y obstaculizadores de la autonomía escolar y promovió nueve dimensiones de la gestión escolar dividiéndola en áreas de intervención permitiendo estudiarlas más analíticamente.

Por ésta razón la gestión es de vital importancia al igual que las dimensiones, ya que éstas divisiones sólo pretenden estudiar a fondo todo lo relacionado con el quehacer educativo, dividiendo todos los ámbitos en áreas posibles a ser estudiadas y analizadas para lograr mejorar calidad, un mejor desempeño y sobretodo, visualizar las dificultades o problemáticas de cada área.

Para finalidades de nuestro trabajo sólo se revisarán las dimensiones concernientes a la gestión escolar.

2.2 Dimensiones de la Gestión

El reconocimiento de las actividades que se realizan a través de la gestión escolar nos hacen establecer dimensiones de acción donde la finalidad no es dividir a la escuela, o fragmentarla sino que por el contrario las dimensiones nos facilitan el conocimiento de la escuela en su conjunto, solo que la división nos permite establecer categorías de análisis para encaminar las actividades en la misma.

Distintos autores nos proporcionan diversidad de categorías de análisis, pero en su mayoría conciben cuatro dimensiones principalmente de la gestión escolar, las cuales son: Organizacional, Pedagógico Didáctica, Administrativa, y Comunitaria,

para su descripción se manejan las características consideradas por Frigerio (1992) y Alfiz (1997)

2.2.1 Dimensión Organizacional

Al concebir la organización desde la perspectiva de Pérez (2000) como una diversidad de comunidades de práctica que se encuentran unidas por un mismo fin, y separadas por el proceso que llevan a cabo cada una de ellas, comprendemos o ubicamos a la escuela como una organización que se encuentra inmersa en una diversidad de prácticas que le proporcionan dinámica e identidad propia, los actores que intervienen dentro de ella son los que la definen, por lo mismo es difícil tratar de explicarla de manera fragmentada porque el fin que organiza todo el conjunto de comunidades es la educación.

Para poder comprender la complejidad de la organización así como de cada una de las comunidades por la que está compuesta es importante ubicar qué función realiza cada una de ellas y cuál es su dinámica.

Al ubicar a la organización escolar como una ciencia aplicada podemos caracterizar dos apreciaciones diferentes: es excluyente, ya que tiene funciones específicas que le proporcionan identidad y la diferencian de otras, y es incluyente porque integra otras organizaciones como la familia, la comunidad etc., en donde se desarrolla un proceso de enseñanza aprendizaje. Por esta razón se encuentra fundamentada en distintas disciplinas, lo que la convierte en una organización multidisciplinar, que se fundamenta en una dinámica integral con características e identidad propias.

La estructuración que se realiza en la organización escolar, determina las funciones de cada actor o elemento que la integra, estos se encuentran organizados de forma jerárquica de acuerdo a la importancia de sus funciones y actividades. Se desarrollan prácticas específicas encaminadas a lograr los fines educativos y proporcionan equilibrio y estabilidad a la institución escolar.

De este forma entendemos a la escuela como una organización formal que se define y estructura por determinados roles jerárquicos e invariables como lo son la dirección y el grupo de docentes, con relación a una autoridad la cual tiene fines legales y teóricos además de encontrarse inmersa en normas de funcionamiento que determinan espacios y tiempos específicos, que además nos ayudan a delimitar su campo de intervención.

Esta dimensión de la gestión escolar se encuentra caracterizada principalmente por la forma de organizar las actividades de funcionamiento de la escuela, la responsabilidad de los sujetos que participan en ella, así como las relaciones que se establecen hacia el exterior, en palabras de Alfiz (1997) “En cada escuela como en todas las organizaciones, existe una serie de objetivos, cierto esquema de relaciones internas y de comunicación, una forma de organizar su administración (...) La forma que cada uno de estos aspectos asume en cada caso determinan su particularidad.” Esta dimensión nos proporciona información acerca de la distribución de las tareas, las funciones de sus participantes, así como su responsabilidad hacia las mismas, las formas de comunicación que se establecen, el tipo de población que la representa, entre otras.

2.2.2 Dimensión Pedagógico Didáctica

Esta dimensión que caracteriza Frigerio (1992) se encuentra determinada prioritariamente por el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, el cual se verá reflejado en la calidad del aprendizaje, es por ello que en la actualidad se espera que esta dimensión de la gestión proporcione estrategias enfocadas al mejor desarrollo de la práctica docente encaminados al logro de los propósitos educativos que se manejan en el curriculum oficial u obligatorio principalmente en el nivel básico.

La gestión en esta dimensión se encuentra referida a las actividades y procesos sustanciales del quehacer de la escuela y sus actores dirigidos a la enseñanza y el aprendizaje.

Entendemos como “prácticas pedagógicas aquellas mediante las cuales los docentes facilitan, organizan y aseguran un encuentro y un vínculo entre los alumnos y el conocimiento” (Frigerio, 1992)

Esto nos lleva a tratar de analizar que es lo que tenemos que enseñar, para qué enseñarlo y el cómo enseñarlo, esto para guiar nuestra planeación y no perder de vista los propósitos que se establecen como objetivos educativos.

Frigerio (1992), enmarca en la dimensión pedagógico didáctica las formas de organización de los contenidos y del cómo se realizará ese puente de enlace entre el currículo nacional, el alumno y el docente, así como el material didáctico del cual se apoyará y de las estrategias que potenciarán la calidad del aprendizaje, integran los significados, saberes y valores educativos.

Por otra parte Alfiz (1997), menciona que se integra la interacción del director y los docentes en la adaptación de los planes y programas de estudio, así como las actividades a realizar, se enfatiza el trabajo de planeación docente, donde se establecen las formas de enseñanza, materiales, los criterios de evaluación de cada docente y se planean actividades no solo al interior del aula sino fuera de ella donde se enfatizan las formas de convivencia que aportan aprendizajes. Con la planeación escolar se estarán previendo los posibles resultados y le daremos entrada a situaciones emergentes que se den pero sin dejar a un lado los propósitos de la escuela, es decir, la planeación nos permite visualizar el proceso de enseñanza y aprendizaje en donde se dan situaciones inesperadas. El propósito primordial es mejorar la práctica docente, donde la evaluación retroalimentará esta actividad, conduciéndolo a la transformación y a una continua reflexión del docente sobre su práctica.

Sin perder de vista que la institución escolar en palabras de Alfiz (1997), fue creada para transmitir a las nuevas generaciones los saberes socialmente producidos, y que son reconocidos como válidos y relevantes, es como podemos ubicar que es lo que se enseña y para qué.

Esta dimensión nos proporciona información que no solamente se encuentra caracterizada por los planes y programas, la parte técnica y teórica de la enseñanza. Permite observar la postura del docente ante la enseñanza. Los docentes en su práctica nos permiten observar el desarrollo profesional que determina su actividad para que esta sea eficaz, necesita el dominio de los contenidos a impartir, la forma de relacionarlos y organizarlos, darle coherencia al conocimiento así como la integración del mismo. Se integran características del desarrollo profesional del docente como lo son la capacitación, la evaluación y la supervisión de sus actividades.

2.2.3 Dimensión Económica y Administrativa

Comúnmente solemos relacionar al proceso administrativo con una visión empresarial donde el director funge como administrador y la escuela como una empresa, razón por la cual Frigerio (1992) dice que esta visión recorta toda la práctica educativa ya que en la escuela intervienen múltiples factores que no obedecen al de una empresa. Es importante que la visión y función del director no sólo se considere como el trabajo en el escritorio donde su única actividad sea la administración de recursos materiales y humanos, sino por el contrario, sería un pequeña parte de sus actividades, si tenemos otra perspectiva de la administración esta nos apoyaría en la planeación de recursos encaminados a una finalidad educativa que se encuentre contemplada dentro de un proyecto educativo, además de que se encuentre en equilibrio con las otras dimensiones de la gestión en donde su implementación apoya el funcionamiento óptimo de la institución y la adquisición de los aprendizajes en los alumnos que es el elemento prioritario de la función educativa.

Esta dimensión se caracteriza porque el conjunto de actividades que se realizan en la escuela permiten que sea organizado y determinan la coordinación permanente de actores, tareas, tiempos y recursos materiales. Considera la planeación de actividades escolares, la administración del trabajo de los docentes y

del personal (considerando esta administración a la responsabilidad y función de cada actor). El mantenimiento adecuado de las instalaciones de la escuela como son la estructura del edificio, mobiliario, instalaciones, etc. Retoma la administración de la información que se encuentra caracterizada por la matrícula de la escuela, estadísticas de aprovechamiento y deserción.

Podemos distinguir dos ámbitos escolares diferentes el público y el privado en donde las características y funciones de la gestión tienen pequeñas diferencias en cuanto a las actividades que se realizan tales como son: La privada en mención de Alfiz (1997) se financia por si misma, a través de cuotas, donaciones y subsidios, lo que indica el manejo de estrategias administrativas más específicas, que no se encuentran presentes en la pública donde las tareas administrativas son menos específicas, y el financiamiento y subsidio de éstas instituciones es de orden gubernamental, de las cuotas y donaciones de los padres de familia o de alguna empresa de alimentos a la que la escuela permite el acceso de sus productos.

La importancia de esta dimensión en cuanto al funcionamiento de la escuela recae en que se encuentren presentes las condiciones necesarias para llevar a cabo las actividades y estrategias explícitas en el proyecto o plan de trabajo que se realizará.

2.2.4 Dimensión Comunitaria

Si ubicamos a la escuela como una organización de individuos donde cada uno de ellos le proporciona características de identidad y permanencia podemos tener un punto de encuentro con Pérez (1997) cuando decimos que la propia comunidad le proporciona parte de su identidad, de esta forma podríamos decir que la comunidad es un conjunto de sujetos que se encuentran organizados por una serie de tradiciones y finalidades en común, éstas le proporcionan una dinámica propia y con lo cual estaríamos proporcionando a las individuos un sentido de identidad y pertenencia, misma que se ve reflejada al interior de la institución.

Esta dimensión refiere a los modos en que la escuela (los actores educativos inmersos en la escuela como el director y los docentes) comprenden las condiciones, necesidades y características de la población que atienden, así como las características populares de la gente como lo son las tradiciones y la cultura del contexto donde se desarrolla, integrando la comprensión y conocimiento de la misma, las formas en las que interactúan los padres de familia, vecinos y algunas organizaciones de la comunidad.

Cuando hablamos de participación en la escuela podemos referirnos en palabras de Frigerio (1992) a dos tipos, uno de forma directa que es la que se encuentra determinada por los principales actores de la escuela los cuales son el director y los maestros ya que ellos son los principales elementos en la toma de decisiones, y de forma indirecta encontramos al resto de la comunidad escolar, las cuales son los alumnos y los padres de familia

La participación desde la perspectiva de Alfiz (1997) no es otra forma de gestión, sino la forma en la que se relacionan los distintos actores escolares, ya que esta repercute en la organización, y a su vez la organización repercute en la comunidad.

La participación permite la intervención y la acción, pero no se encuentra determinada en la escuela por la asistencia a juntas o convocatorias, sino las actividades de los padres con otros a favor del aprendizaje, ya que además del interés por sus hijos estos círculos de participación también son mecanismos de aprendizaje para ellos mismos.

De esta forma entendemos a esta dimensión como una parte complementaria pero no alejada de las prácticas educativas, además de pensar que su participación supone formas de intervención en los procesos organizativos de la escuela.

ALCANCES Y LIMITACIONES

La relación entre gestión, sus dimensiones y el Proyecto Educativo Institucional radica en que la Gestión Escolar incluye ciertas dimensiones, el análisis de éstas y su concreción gira en torno a un Proyecto Educativo Institucional. El PEI pone en práctica la gestión educativa relacionando las dimensiones con la realidad escolar. Articula los distintos ámbitos en los cuales se desenvuelve la vida cotidiana en las escuelas en las acciones pedagógicas, las administrativas, las financieras, organizativas, sistémicas y convivenciales. Es por ello la importancia de elaborarlo de manera conjunta, participativa y colegiada por los miembros de la comunidad educativa porque da sustento a sus prácticas cotidianas y es el elemento de unión entre la gestión (incluyendo las diferentes dimensiones) y la práctica educativa.

También es cierto mencionar que la gestión institucional a través del PEI parece ser que le permite una mayor posibilidad de logros, ya que todo lo que se realiza está en función de una identidad institucional en el marco de los lineamientos políticos generales.

Una de las ventajas de contar con él es que la participación incrementa la capacidad de gestión en la escuela, porque contribuye a generar procesos decisorios diferentes, en los que intervienen y participan otros agentes y factores que no se incluyen habitualmente. La forma de trabajo en la escuela y con la comunidad permite incorporar variables que la conforman como una realidad compleja, articulándola en la gestión institucional. Sin embargo, no asegura una gestión perfecta, clara, precisa y definida, depende en gran medida de los actores educativos, de la relación entre ellos, de sus concepciones personales y sobre la institución, de sus intencionalidades educativas y de cómo se conciben los procesos y los resultados dentro de la institución. Por lo tanto, no es la respuesta a todos los problemas educativos, es sólo un instrumento orientador de la gestión institucional y que tiene

como finalidad el mejoramiento progresivo de los procesos pero depende en gran medida de todos los elementos que conforman la difícil encrucijada educativa.

En las escuelas de nuestro país, la experiencia de elaborar y desarrollar proyectos educativos propios no está del todo generalizada. La práctica más común de programación es la elaboración del plan anual de trabajo, en el cual especifican las tareas que deberán realizar durante el ciclo escolar en aspectos técnicos, administrativos, sociales y materiales. Esta planeación, como la mayoría, las realiza el director y posteriormente las da a conocer a los maestros. Los planes y programaciones que se hacen sufren cambios. Se retoman de manera idéntica o se añaden o eliminan algunos elementos.

Desgraciadamente hay situaciones reales que no han permitido que el Proyecto Educativo se realice como los expertos en la materia sugieren. La realidad supera la ficción y aunque pensemos en una escuela ideal y perfecta, es sabido que no es así, se juegan roles, actitudes y decisiones que afectan de manera significativa el desenvolvimiento efectivo de algunas estrategias, como en el caso del desarrollo y seguimiento de un Proyecto Educativo.

En nuestra práctica directa con el kinder y en contacto con algunas escuelas nos dimos cuenta de que el Proyecto Educativo es sólo un documento que da una cierta normatividad y sustento a la escuela, es decir, le brinda una identidad, una visión, una serie de estrategias y objetivos que como institución les gustaría lograr. El problema radica en que sólo se queda en el papel, en el documento en sí, los docentes no se involucran de manera real con dichos lineamientos, los alumnos no conocen los elementos que los definen y el director pretende ser un líder cuando muchas veces el proyecto no está elaborado de manera conjunta y colectiva. Las visiones no coinciden en torno a la gestión, la calidad, distribución del tiempo, etc.

La cultura escolar marca divisiones entre los docentes sin permitirles trabajar de manera conjunta por una serie de elementos que se juegan en torno a su formación y existe una ignorancia en torno a la institución. Las condiciones laborales como los salarios, el personal y la falta de pertinencia obstaculizan la

identificación con el Proyecto, las tensiones que se generan entre directivos y docentes, la poca autonomía institucional y las regulaciones y normas del sistema educativo nacional imposibilitan que dicho Proyecto se realice de manera real y sistemática. El trabajo colegiado y el diálogo parece ser un mito que los docentes tienen miedo de afrontar, tal vez por el temor a sufrir modificaciones en su sueldo o reconocer su poca preparación y capacitación. En realidad a los docentes les cuesta trabajo entender dicho funcionamiento, ya que el director es el que toma la mayoría de las decisiones y pide su opinión para mostrar una falsa democracia. Los maestros están poco habituados al trabajo colegiado y a discutir entre ellos cuestiones de tipo pedagógicas o de funcionamiento, por ello cuando se intenta discutir con otros profesores se involucran más las diferencias de tipo personal que profesional, tal vez sea por sus experiencias negativas o por las discusiones o los pocos alcances reales que se logran. Para ellos trabajar así es sinónimo de fastidio, pérdida de tiempo y probabilidad de conflicto, es sólo un trámite más de cumplimiento laboral.

La mayoría de los Proyectos Educativos no están elaborados de manera conjunta y colegiadamente a través del diálogo, sino que, al momento de llegar a laborar en alguna escuela dicho Proyecto ya está elaborado o bien, lo elaboran expertos en la materia, asesores externos y lo que provoca que no haya una identificación y compromiso con dicho plan, los maestros y alumnos se ven alejados y desfasados de dichos objetivos. En el plano educativo es difícil ser constante en logro de dichos objetivos y metas, ya que los problemas cotidianos como la organización, las colegiaturas, la asistencia, los eventos y ceremonias, los problemas con los alumnos y maestros parecen absorber todo el tiempo disponible y la consecución de dichos objetivos se aleja cada vez más, y al final del año y revisión del curso se ve que los objetivos no se han cumplido y se concluye que lo que no funcionó fueron las estrategias, pero no es así. Los requisitos gubernamentales absorben tiempo y disponibilidad por parte del directivo, ya que tiene que cumplir con todo los trámites que el sistema nacional le demanda.

Sin embargo, hay aspectos que permiten la posibilidad de construir dichos proyectos y lograr una participación colectiva y conjunta. Retomar por ejemplo, los valores humanos, el compañerismo, el afecto, la lealtad, la confianza, unión y respeto. Facilitar también, espacios propicios para la comunicación, disponibilidad de horarios, aplicar nuevas estrategias que propicien y faciliten las reuniones de trabajo y partir de los intereses personales. Definir metas comunes, recibir asesorías y seminarios sobre temas y problemas específicos, delimitar funciones de los miembros del plantel, demostrar responsabilidad y compromiso al asumir tareas, planear reuniones de trabajo con objetivos precisos, tomar acuerdos derivados de discusiones, trabajar colectivamente los problemas. Tomar decisiones comunes y corresponsabilidad en las acciones que emprendan.

En nuestra práctica con el kinder logramos satisfactoriamente elaborar de manera conjunta y colegiada su Proyecto Educativo Institucional, que es una herramienta que les sirve para planear y organizarse. Obtuvimos muchas experiencias que nos han servido de retroalimentación y de satisfacción personal y laboral. Reconocemos el trabajo y esfuerzo que pusieron, al igual que nosotras, el personal de dicha institución, ya que se mostraron impacientes y atentas para elaborar éste documento que les serviría de guía y orientación institucional. Sin dejar de lado que al principio fue difícil, ya que éramos una posible amenaza a su práctica y a su integridad. Al principio sus aportaciones y su diálogo era poco y discreto, hubo disposición y compromiso, después mucha participación y diálogo y finalmente logramos la colegialidad y consenso en las decisiones. Su planeación mejoró y se lograron definir como institución, visualizando sus objetivos, metas, concepciones filosóficas y morales y definir el rumbo a seguir a través del planeamiento de estrategias.

2.3 El Proyecto Educativo Institucional.

El concepto de proyecto ha evolucionado, particularmente durante este siglo, pasando por el campo de la ingeniería al marco de la planeación social, de modo que en la instrumentación de planes y programas de desarrollo los proyectos constituyen un elemento necesario e imprescindible (Álvarez, 1999)

Retomando esta concepción a inicios de los sesenta, desde el ámbito económico y la visión de la ingeniería surgió la necesidad de planificar los sistemas educativos en América Latina. En esa época se iniciaron planes nacionales de desarrollo en un intento de introducir la racionalidad técnica a través de un proceso de asignación de recursos para el logro de fines educativos. Se adoptaron y traspolaron conceptos, metodologías y técnicas de la economía e ingeniería a la planificación social y educativa. Todo esto orientado a un crecimiento cuantitativo del sistema educativo. Por ello, en la década de los ochenta se dio el fenómeno “desencanto de la planificación” como respuesta a los problemas educativos. En las crisis que surgieron durante ésta década se acentuaba la necesidad de la organización educativa y la nueva gestión estratégica partiendo del mismo contexto y de las necesidades institucionales. Es decir, a partir de la organización de los fines, intencionalidades y objetivos específicos institucionales se construye una fuerza coherente de acción o programa organizacional. (Pozner, 1997)

S. Antunez (2000), plantea que los proyectos “constituyen los propósitos, las intenciones generales considerando la identidad, el diagnóstico del centro y del entorno y sus requerimientos”. También agrega que el proyecto anticipa la acción y suele comunicar criterios y principios, siempre es una guía para orientar la práctica, supone un intento de lanzarse hacia delante y buscar otro cambio planificado.

Retomando a Sonia Lavín (1999) el Proyecto Educativo Institucional es un instrumento orientador de la gestión institucional que contiene de forma explícita, principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración.

Tiene como finalidad el mejoramiento progresivo de los procesos de aprendizaje, en este sentido parte de un conocimiento cabal de la realidad institucional y de una perspectiva de cambio, tomando en consideración las demandas del entorno y contando con una visión adecuada de futuro y proyectando una estrategia de cambio.

Para que el proyecto sea realmente significativo debe de tener la capacidad de recoger las demandas y las expectativas de los miembros de la comunidad escolar y de la población en que está inmersa la escuela.

Por lo anterior, el Proyecto Educativo Institucional debe articular entre sí, los distintos ámbitos o dimensiones en las cuales se desenvuelve la vida cotidiana en las escuelas como las acciones pedagógicas, las administrativas, las financieras, las organizativas, las sistémicas, convivenciales, comunitarias, etc.

Dicho Proyecto debe articular no sólo los nuevos programas de acción que se propongan desde la institución, sino que debe articularlos con los planes y programas oficiales para lograr coherencia e integración en el quehacer escolar. Esta articulación sobre los diferentes ámbitos o dimensiones permite que no se pierda de vista el sentido último de toda actividad en la escuela, que es posibilitar y cumplir las intencionalidades pedagógicas que se establecen (Lavín, 1999).

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento para planear el cambio de la escuela interviniendo todos los miembros de la escuela. No se trata de un documento que elaboran los docentes o directivos para entregar a las autoridades y cumplir con un requisito. Es, el resultado del trabajo conjunto de todos los que conforman el equipo educativo, y es el resultado de la discusión con la comunidad a la que sirve la escuela y sobretodo los alumnos y padres de familia.

Sin embargo, dentro de las concepciones revisadas anteriormente sobre el concepto de Proyecto Educativo, podemos deducir que:

PROYECTO, es un conjunto de acciones organizadas, creativamente por un grupo de personas que persiguen una finalidad común, y al mismo tiempo, es un

instrumento que recoge y comunica una propuesta para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención que se desarrollan en una institución escolar. Posibilita la acción coordinada del conjunto de personas que componen la comunidad educativa y está compuesta de elementos significativos que dan dirección y racionalidad.

También es una herramienta que recoge la explicitación de principios y acuerdos colegiados que servirán de guía y orientarán las decisiones y las prácticas que se desarrollarán en el centro para atender alguna problemática que en la institución se ha diagnosticado.

En síntesis, el Proyecto Educativo Institucional en palabras de autores como Lavín (1999), Cermeño (1999) y Alfiz (1997) pretende:

- ❖ Hacer una lectura de la realidad donde dichas circunstancias son objeto de transformaciones.
- ❖ Crear una visión anticipada de una situación deseada.
- ❖ Concretar estrategias de actuación que permitirán producir los cambios deseados.
- ❖ Lograr la participación colectiva a modo de consenso donde se le da una identidad a la escuela.
- ❖ Mejorar el aprendizaje de los alumnos.
- ❖ La base para diseñar un Proyecto Educativo es la identificación de los principales problemas relacionados con los resultados educativos partiendo de un análisis contextual de la escuela. Estos problemas detectados se convierten en la prioridad de la labor profesional y se toman las medidas necesarias para solucionarlos a partir de estrategias concretas de intervención.
- ❖ El Proyecto Educativo lleva al establecimiento de acuerdos para la acción de los involucrados en la tarea educativa, articula y

orienta el trabajo diario de todos los profesores y directivos a partir de un objetivo común.

- ❖ Al establecer los objetivos se define sobre cuáles acciones concretas los maestros efectivamente pueden incidir.
- ❖ Define el sentido y la misión de la escuela en relación con el medio incluyendo las demandas en un contexto sociopolítico.
- ❖ Articula las diversas áreas de la gestión.
- ❖ Constituye un ejercicio de autoreflexión y evaluación profesional.

2.4 Elementos del Proyecto Educativo Institucional

Dentro de cada institución existen una serie de concepciones éticas, filosóficas y morales, ciertas normas y reglas que definen la misión y visión institucional. Estos principios institucionales les permiten identificar y abordar las problemáticas de una manera muy particular. Estas características propias de cada institución le dan identidad al centro y una visión muy específica de la realidad, sobre quienes son y hacia donde van.

Existen elementos dentro del Proyecto Educativo Institucional (PEI) que permiten concretar de manera sistematizada las características propias de la institución. Dichos elementos los utilizamos para elaborar el Proyecto Educativo Institucional con el kinder “Simba” y fueron los elementos claves para nuestra planeación de juntas y sesiones con las maestras y directivo. Éstos elementos que a continuación se definirán permitieron concretar paso a paso las características de la institución, desde su misión hasta estrategias específicas de intervención.

Por lo tanto, el PEI permitirá definir de manera clara algunos elementos que como institución deben de conocer y manejar para dar sentido a su labor educativa,

adquiriendo al mismo tiempo un sentido de pertenencia a la institución, un trabajo colegiado y una responsabilidad sobre su rol educativo.

Los elementos que definen a la institución y están concretados en el PEI son varios.

El primer paso o elemento es la *concientización o Sensibilización* que permite a los actores educativos abrir un espacio de reflexión sobre la práctica y las actividades que se realizan en la escuela, motivando a realizar un trabajo colegiado con finalidades específicas. Se involucra a los actores para crear su PEI.

En esa primera reunión “formal” hablamos sobre las estrategias que se usarán para sensibilizar o motivar más a las personas, los tiempos disponibles para hacerlo y las metodologías, también allí se esboza el perfil que queremos para la institución y el perfil de alumnado y docentes que tenemos en ella (de forma informal). Se retoma el tema sobre como involucraríamos a los padres de familia, se hace un análisis contextual y el grado de compromiso.

Comienza a realizarse un **autodiagnóstico** de la gestión escolar por dimensiones que realiza el conjunto de la comunidad escolar. Da origen a un análisis de la gestión permitiendo visualizar logros o dificultades que se presentan en torno a las diversas áreas de la gestión. La discusión y conclusiones permite tener mayor claridad sobre su identidad escolar, quienes son, a donde van y que pretenden, les permite concretar su realidad y alimenta la determinación de los objetivos.

El segundo de ellos es la *Identidad Escolar* en donde se definen los principios educativos propios. Es el preguntarse ¿Quiénes somos?

Las señas de identidad de las instituciones son diversas ya que cada uno está situado en un contexto social, cultural, geográfico y económico determinado que atiende a un alumnado con diferentes características y otros elementos que determinan su situación. (Antunez, 2000)

Entendemos como identidad y principios educativos el conjunto de definiciones institucionales que el centro asume como propias y que constituyen la

columna vertebral que sustenta el PEI. Dota al centro de un estilo educativo propio y permite concretar los objetivos de diversas etapas. El preguntarse ¿Quiénes somos? Deberá responder al modelo de hombre y de sociedad que se quiere crear. Con estos principios se expresa la concepción antropológica y social que sustenta los procesos educativos y el objetivo último de dicho proceso (Cermeño, 1999).

Algunos autores, entre ellos A. Zabala y S. Antunez (2000) hablan sobre algunos puntos que están inmersos en la identidad escolar:

- ❖ Confesionalidad.
- ❖ Línea Metodológica en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ❖ Definición de valores.
- ❖ Opción en el uso de una determinada lengua en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- ❖ Tipo de gestión institucional.
- ❖ Orientación hacia el tratamiento de la diversidad.
- ❖ Enfoque respecto a la educación moral y religiosa.
- ❖ Principios metodológicos generales respecto a los profesores.

Sin embargo, Zulema Paredes (1996), menciona otros elementos que en definitiva influyen y dan características a la identidad escolar:

- ❖ Persona a formar.
- ❖ Papel de la familia.
- ❖ Finalidad social de los aprendizajes.
- ❖ Relación con la comunidad para responder a las necesidades.

Por lo tanto, para concretar la identidad escolar es necesario definir que características son las que definen al centro, analizar las necesidades educativas de

los alumnos, las características del entorno social y el instituto. Consiste en analizar el contexto y las señas particulares del centro.

Cermeño (1999) concluye que el definir la identidad escolar le permitirá al centro obtener una identidad más precisa y particular; le permitirá tomar posición frente a diversas concepciones educativas; manifestar principios y convicciones desde perspectivas antropológicas, sociales, religiosas, organizativas, metodológicas; dará pauta para que padres de familia y alumnos puedan elegir libremente el centro que más acorde con sus principios, ideas y creencias; permitirá evaluar la consecución de objetivos educativos.

La manera en como se concibe a la institución, a los profesores y los alumnos determinará las prácticas pedagógicas ya que están influenciadas por características políticas, sociales, culturales e incluso, económicas.

El tercer elemento son los *Objetivos* o “estilos de formación” donde se conciben los propósitos e intencionalidades generales abordando la pregunta ¿Qué pretendemos? (Zulema, 1996)

Cermeño (1999) afirma que los propósitos generales, las intenciones, compromisos y metas determinan y orientan la actividad educativa del centro así como la estructura de los órganos.

Todos los centros, privados y públicos han de conseguir los grandes fines educativos establecidos en la Constitución. No obstante, “cada centro educativo una vez conocidas sus necesidades y características propias a través del análisis del contexto debe profundizar y concretar los principios educativos que han de iluminar su acción educativa y dotar al centro de su propio estilo” (Cermeño, 1999)

A través de los propósitos generales se definen las grandes líneas ideológicas y educativas.

Sin embargo, cabe aclarar que una vez definidos los principios educativos es necesario extraer de ellos los objetivos generales y adecuarlos a cada etapa y nivel que se imparte en el centro.

Zulema P. (1996) habla de objetivos generales que serán comunes en todos los niveles:

- ❖ **OBJETIVOS GENERALES:** expresan los propósitos educativos y deben de ser coherentes con la identidad institucional. Se formulan en términos de logros a alcanzar y contemplan todas las áreas educativas. De ellos se deduce el modelo de persona que está implícito en la acción educativa, los valores, actitudes que fomentarán la relación pedagógica entre alumnos y profesores.

- ❖ **OBJETIVOS PARTICULARES:** objetivos de nivel de ciertas modalidades que marcan los logros por alcanzar según las materias, actividades o estrategias.

Se construyen considerando la identidad, el diagnóstico, la experiencia institucional y requerimientos públicos (como los objetivos integrales estipulados en los planes y programas nacionales). Se explicitan a fin de que sean reconocidos y utilizados como guía para orientar la práctica de manera uniforme y coherente. Pueden definirse en torno a ejes centrales como: el ámbito de la educación, el profesorado, el proceso de enseñanza-aprendizaje y tipo de gestión.

Por lo tanto, los objetivos explicitan el rumbo a seguir. Pero también implican voluntad y compromiso de planificación y desarrollo mediante acciones más concretas y evaluables.

Sin embargo, los objetivos marcarán el rumbo a seguir, serán la guía para directivos y profesores sobre lo que se quiere lograr y hacia donde van. No perder de vista las metas que anteriormente se plantearon como institución y como equipo de trabajo para así visualizarse como una institución donde hay visión y metas claras por alcanzar.

El cuarto elemento es el *Estilo de gestión y organización del centro*. Este elemento determina la buena organización que evita la desorientación, el desaliento

y los conflictos. Según Zulema (1996) existen suposiciones claves que favorecen la organización como:

- ❖ Definir y concretar objetivos claros y compartidos.
- ❖ División de tareas y funciones.
- ❖ Coordinación y comunicación.
- ❖ Normas y pautas comunes.
- ❖ Evaluación constante a las labores educativas.
- ❖ Previsión de tiempo y recursos.

Por lo tanto, en todo el proceso de gestión y organización institucional si deseamos la participación de todos los integrantes debe surgir la necesidad de democratizar la organización, fomentar actividades de colaboración y romper con las características del sistema burocrático de excesiva jerarquización y estratificación de cargos.

Al mismo tiempo de la elaboración del Proyecto Educativo Institucional se deben analizar los recursos humanos, materiales y financieros para aprovecharlos mejor. Para ello hay que determinar las ventajas y desventajas que implica la utilización de éstos recursos en una iniciativa. Se debe partir de que los medios estarán destinados al desarrollo de la comunidad escolar y a los aprendizajes de los alumnos.

La escuela posee el material que se dispondrá para cumplir los objetivos definidos como son los libros, las computadoras, las diapositivas, etc. Además de contar con el tiempo, la voluntad y los conocimientos necesarios. Logrará que los alumnos, profesores y padres de familia estén dispuestos a colaborar.

Aceptados los principios educativos y los objetivos generales, ha de acordarse la forma en que la escuela debe facilitar la consecución de dichos principios. Su organización interna permitirá definir y explicitar los derechos y deberes de profesores, alumnos, padres y personal no docente y regular las reglas de convivencia.

A partir de que todos ya conocen las normas, reglas, objetivos, derechos y deberes se comenzarán a tomar decisiones sobre los asuntos que para la escuela son de vital importancia tratando de resolver los problemas cotidianos para mejorar su práctica educativa.

Por lo tanto, elaborar el PEI requiere de muchos elementos de participación, diálogo y análisis en la búsqueda de la calidad educativa por lo tanto se convierte en una nueva estrategia en cuestión académica y organizativa, ya que al plantear todas las intencionalidades, fines, estrategias y metodologías le da una nueva visión de pertenencia, organización y orientación a la institución en donde se lleva a cabo. En nuestro caso, el PEI es una estrategia fundamental de innovación, es una herramienta de trabajo colegiado definido a través de estrategias y metodologías específicas y concretas. Es por ello que para realizar y tener fundamentado correctamente el PEI, el diagnóstico visualizará las prácticas reales, los alcances, las mejoras y el rendimiento de la institución teniendo como alternativas nuevas propuestas de intervención. Es por ello que el PEI es de vital importancia en el trabajo cotidiano para lograr la calidad educativa, ya que se necesita de un reconocimiento institucional de todas las áreas, analizar los alcances, límites, ventajas, desventajas y posibles mejoras que se deben de realizar para lograr los fines propuestos por la institución, fundamentando sus prácticas y su organización en todas las áreas (académicas, administrativa, organizativa y comunitaria), elaborado específicamente por todos los miembros de la institución.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO Y TRABAJO DE INTERVENCIÓN PARA EL PEI EN EL JARDÍN DE NIÑOS “SIMBA”

Los cambios que se han originado por el proceso de globalización ha propiciado que las instituciones educativas asuman nuevas funciones, además de que los procesos de socialización y aprendizaje requieren que se inicien desde edades mas tempranas, es por esta razón que las instituciones se encuentran en constantes cambios y dificultades para tratar de adaptarse al ritmo de los cambios que se van propiciando. La educación preescolar hasta este año no era obligatoria y tuvo una gran expansión en nuestro país, de hecho según Rivera (2003) fue el nivel que mayor incremento tuvo en los noventa, conocidos primeramente como párvulos, kindergarten y finalmente como jardín de niños, en consecuencia se han elaborado una diversidad de propuestas y planes educativos, así como programas de formación docente para este nivel.

La expansión del nivel preescolar no se consideraba obligatoria y por lo tanto no requería de validez oficial, y si bien una pequeña proporción de los Jardines de niños particulares se encuentra incorporado, la gran mayoría no. Estas últimas ofrecen sus servicios, en casas habitación adaptadas que no ofrecen las condiciones necesarias de infraestructura y seguridad para desarrollar actividades educativas, por otra parte los niños que acuden a instituciones como estas son atendidas por personas que no tienen la formación requerida para hacerlo y por otra parte no cuentan con planes y programas adecuados.

Es por éstas razones nuestro interés recae en los servicios que ofrecen dichas instituciones, donde el trabajo pedagógico tiene un amplio campo de acción. Es importante mencionar que en ellas existe un trabajo educativo que sin calificar de malo, lo que tienen en desorganización debido a que no se regulaba ni existían documentos oficiales para dirigirlos.

3.1 Nuestro Diagnóstico Situacional

Durante el último año de nuestros estudios de Licenciatura asistimos a una serie de prácticas dentro del Kinder “Simba” con la finalidad de acercarnos a su práctica educativa, visualizar objetivos, con la finalidad de proponer alternativas a las problemáticas identificadas a través de las mismas prácticas y un diagnóstico institucional.

Para iniciar con nuestro trabajo y diagnóstico institucional comenzamos a convivir y relacionarnos con los actores educativos del Kinder “Simba”, en primer lugar con la directora, las maestras, los niños y con algunos padres de familia. Por otra parte, revisamos trabajos teóricos relacionados con la organización con temas como: el tiempo, espacio, formas de organización, gestión educativa, planes y programas educativos del nivel preescolar, planeación, didáctica, material didáctico, incluso se abordaron temas en relación a los padres de familia, la colegialidad entre maestros y con la comunidad, etc. La revisión teórica y la realización de las prácticas así como el uso de instrumentos como la observación y las entrevistas a los diferentes actores educativos nos proporcionaron información así como algunas características generales de algunas problemáticas que empezamos a notar en la institución, de esta forma se planeó como estrategia un diagnóstico institucional que apoyara a la identificación de problemas específicos.

El conocer y caracterizar la gestión por dimensiones nos facilitó la caracterización de la institución. Obtuvimos información para realizar el siguiente diagnóstico.

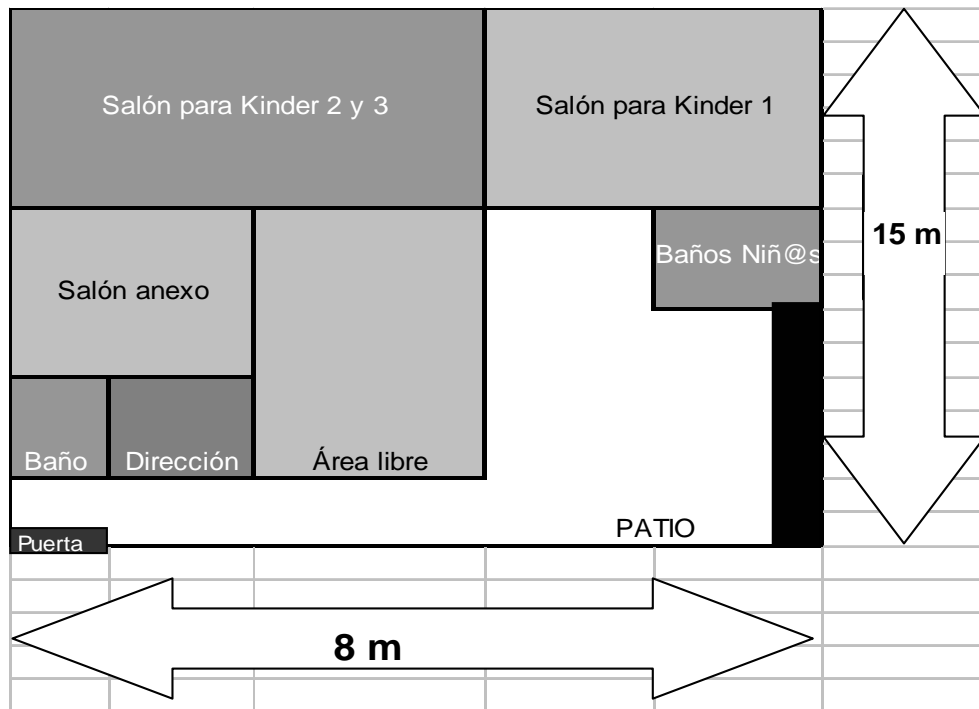
3.1.1 Características de la Institución

La institución pertenece al nivel de educación básica, preescolar, el Jardín de niños “SIMBA”, es una institución privada y se encuentra ubicada en la Del. Xochimilco, la escuela comenzó sus actividades en el ciclo escolar 2003 -2004.

El Jardín de Niños “Simba” está organizado para proporcionar servicios educativos de la siguiente manera:

La institución, tiene su espacio en una casa habitación adaptada con las características básicas que un jardín de niños requiere, se encuentra dividida en dos partes, la primera cuenta con dos aulas (de las cuales funciona una), una estancia que funge como área recreativa y recepción donde la directora tiene un pequeño escritorio y un archivero con documentación de la institución y de los niños, un baño para los adultos, la otra parte funciona como cunero y una aula, esta parte de la escuela cuenta con un baño interno para niños de menos de 3 años, en la parte exterior tiene dos baños, uno para niñas y otro para niños, un lavabo, un patio pequeño y una pequeña jardinera.

La decoración de la escuela está hecha de forma detallada es decir con adornos acordes con la edad de los niños, principalmente por dibujos animados las aulas cuentan con mesas y sillas de madera, un pizarrón blanco así como la mesa de la maestra, tiene un librero donde se encuentra el material de los niños como son libros, videocasetes, y audiocasetes , la iluminación de las aulas no es muy buena, ya que no cuentan con ventanas, la estancia de los niños tiene una computadora, televisión, videos, y libros educativos. Se percibe un ambiente acogedor, limpio y organizado, por otra parte, en la decoración se nota el cuidado y esmero de las encargadas. Dentro de las limitaciones físicas se encuentran algunas de infraestructura tales como: mala iluminación, falta de señales de emergencia o de seguridad, faltan recursos didácticos.



3.1.2 Dimensión Organizacional

El personal con el que cuenta la institución son: la directora, dos maestras que atienden los respectivos niveles y un total de 16 alumnos.

En cuestión de la organización estructural e interna existe una jerarquización de labores y roles que no están muy definidos e incluso las maestras y la directora comparten algunas actividades laborales como realizar trabajos de intendencia que tienen que ver con el aseo y la limpieza general.

La directora cumple funciones de revisión, de supervisión y de realización, labores generales concernientes a su cargo, realiza tareas relacionadas a la organización y planeación (general e incluso docente como revisión y elaboración de exámenes), cuestiones administrativas y de control de alumnos (asistencia).

En un segundo nivel se encuentran las maestras que realizan la labor docente, que tiene que ver con cuestiones de dar clases, revisar tareas, impartir las demás asignaturas como deportes e inglés.

El último nivel de la organización son los alumnos. Estos asisten a clases un promedio de 4 ó 5 hrs.

El clima de trabajo propicia el desarrollo de las prácticas de manera colegiada y cooperativa. Al ser tan poco personal permite la comunicación y la relación colegiada que aparentemente lleva a acuerdos comunitarios.

Sin embargo, antes de tomar alguna decisión se debe consultar a la directora para que no haya problemas ni malentendidos. El realizar adecuadamente y a tiempo las actividades que le corresponden a cada una permite una buena interacción y colaboración, logrando algunos de los objetivos que se plantean.

Se realizan juntas de trabajo eventualmente en caso de haber algún problema o actividad. Sin embargo, las revisiones sobre las clases, la didáctica o la planeación, no se realizan, esto no les permite ubicar posibles problemáticas o conflictos y por lo tanto al no haber revisión no hay mejoras en la práctica educativa.

La planeación de actividades se realiza de forma semanal y es supervisada por la directora, la escuela no cuenta con un proyecto institucional ni curricular, por lo que la planeación se encuentra determinada por los índices de los libros que llevan como básicos, la falta de proyecto determina en parte desorganización en las actividades y en los objetivos.

Por otra parte, la formación de las docentes no corresponde a la requerida para el nivel, ya que una es auxiliar educativo y la otra cuenta con una Licenciatura en Ingeniería Química. Sus limitaciones en el método de enseñanza son notorias, así como de la ausencia de actividades didácticas innovadoras y dinamismo, sin olvidar la ausencia de cantos, juegos y bailes.

3.1.3 Dimensión Administrativa

En cuestiones administrativas la encargada de realizar éstas tareas es la directora. Se gestionan recursos financieros relativos al pago de la colegiatura que

permite comprar material didáctico, de aseo y de papelería y solventar el salario de las maestras.

Se dispone el pago que deben de realizar los padres de familia concerniente a la colegiatura y al seguro de los niños.

En cuestión de recursos humanos, se designan tiempos de enseñanza, de aprendizaje y actividades lúdicas. Se lleva un registro sobre la asistencia de los alumnos, esto les permite darse cuenta si existe algún problema con los niños y atenderlo o consultarlo a tiempo. Las decisiones las toma la Directora asesorada por su hermana. No hay consenso institucional.

Por lo anterior, se deduce que está determinada sólo la parte financiera de la institución, ya que no se reporta trabajo en el cual se realicen proyectos y el trabajo de la dirección determine la forma de obtener los recursos necesarios tanto de material como económicos.

3.1.4 Dimensión Pedagógico Didáctica

Dentro de esta dimensión, podemos ubicar el trabajo de dos docentes, las cuales organizan su trabajo por medio de los libros de texto trillas, ya que no tienen un proyecto institucional como tal que maneje las pretensiones que desean lograr, al menos no de forma escrita o formal. La planeación de actividades se realiza los viernes o lunes para que la directora la revise, en general la prioridad es la lectoescritura, por lo tanto, escogen una o dos consonantes por semana.

La ausencia de plan institucional, no les permite el diseño de programas, desconocen el PEP 92, el manual de Orientaciones Pedagógicas y el nuevo PEP 2004. La planeación referente a las clases se realiza de manera espontánea siguiendo como eje los libros de texto. No existe un currículum oficial o documentos generales referentes a la institución o al nivel educativo. Sin embargo, existen objetivos para cada nivel, es decir la consecución de metas al finalizar los cursos. En general los objetivos particulares se concretan en alcanzar fines relativos

al aprendizaje y formación en valores. A partir de ello, se realizan algunas estrategias didácticas y metodológicas.

En la planeación del trabajo en aula no existe una organización de contenidos de forma concreta, los materiales didácticos con los que cuentan son pocos, como material de fomi para abecedarios y tablas numéricas, letreros y material que adorna el aula, dibujos y colores.

Dentro de las finalidades que se proponen aunque no de manera formal, son que los niños salgan lo más preparado posible, inculcarles y rescatar los valores humanos universales como el respeto, la justicia, el compromiso, la lealtad y la verdad, ya que consideran que se están perdiendo. Obtener el reconocimiento de otras escuelas y de la comunidad.

Una de las grandes dificultades que atraviesan las docentes es la fusión de grupos, la planeación tienen que ser parecida para puedan trabajar con los niños de diferentes edades.

La metodología que utilizan ambas maestras esta determinada por pasar a los niños al pizarrón, en su concepción así apoyan al niño, además de favorecer su autoestima ya que si se equivocan la maestra y los niños le ayudan a corregir haciéndole sentir que no hay ningún problema.

Las evaluaciones consisten en observaciones, y exámenes escritos los cuales recuperan los temas de las clases que revisaron, aunque no tienen bien definidos los criterios que buscan en cada evaluación, además de que las boletas de evaluación contienen criterios muy parecidos como lo son, conducta y respeto y otras parecidas.

3.1.5 Dimensión Comunitaria

La población que la compone esta diversificada, no es una colonia popular, la situación socioeconómica de las familias es muy diversa, existen casas que aún están en obra negra o con techos de lámina, existen otras que tienen terminados rústicos o en algunos casos costosos, se encuentran ubicadas de forma aleatoria, aunque no hay presencia de terrenos baldíos.

La comunidad cuenta con servicios públicos como: agua potable, pavimento, alcantarillado y drenaje, luz, teléfono, recolección de basura y gas. Los medios de transporte por los que se puede acceder a la escuela son bici taxis, camiones y taxis. La comunidad no cuenta con espacios recreativos, existen varios grupos de autoayuda como alcohólicos anónimos, hay una iglesia católica y otra protestante y las instituciones escolares con las que cuentan son privadas.

Las ocupaciones laborales de la población tampoco son uniformes, aunque la mayor parte de la población trabaja por su cuenta, algunas de las ocupaciones que se desarrollan con más frecuencia son oficios como herrería, carpintería, albañilería, mecánica y vendedores ambulantes (tianguistas). Algunos cuentan con negocio propio como tiendas de abarrotes, cocinas económicas, tortillerías, panaderías, material de construcción, estéticas, etc.

La comunidad escolar: los alumnos llegan a la escuela caminando ya que la mayor parte de ellos vive cerca de la escuela, los padres y algunos abuelos los llevan, la directora y las maestras reciben a los niños, el saludo es amable aunque poco afectuoso. Las juntas de padres de familia son escasas y en ellas sólo se informa el aprovechamiento de los niños o para avisar alguna actividad o ceremonia.

La población infantil oscila entre los 7 meses y 5 años con 10 meses. El grupo es unido, cooperativo, activo, entusiasta e interesado por aprender y descubrir el mundo. Es mixto y heterogéneo, en ambos grupos conviven niños de distintos grupos.

La relación entre directivo, padres y maestras es poco organizada. No hay comunicación, sólo hay citas con los padres porque el niño se ha portado mal, tiene algún problema o atraso o bien por la falta de pago en la colegiatura.

De esta forma podemos observar, que a nivel comunidad no existe relación estrecha, ya que no se atienden necesidades fuera de la institución, no se encuentra muy involucrada con las actividades y desarrollo de la comunidad.

3.2 El PEI como propuesta educativa en el Jardín de Niños

A partir de lo experimentado en las prácticas y posteriormente en la asesoría directa con el Kinder, nos dimos cuenta de una serie de problemáticas que tenían su origen en la raíz de la institución. Al llegar observamos de que no sabían quiénes eran como escuela, no sabían que ofrecer claramente como propuesta educativa, no tenían definido el alumno a formar, los valores a enseñar ni estrategias para mejorar. Se conformaban con el hecho de ser un Kinder que lograra que los niños aprendieran a leer y permitirles el ingreso a la Primaria.

Al revisar los elementos que conforman el PEI nos dimos cuenta de que les ayudaría como institución elaborar una propuesta de este tipo que les sirviera como estrategia de organización, su cohesión como institución, partir de objetivos y metas en común, lograr que todos los miembros de la escuela se identificaran con dichos lineamientos y proporcionara identidad a los miembros de la institución. El PEI además será un instrumento de planeación que les permitirá planear semanal, mensual y anualmente; evaluar los logros y alcances a partir de los objetivos que se plantearon alcanzar a mediano y largo plazo, sustentados en una propuesta oficial (como Orientaciones Pedagógicas o PEP 92).

El contar con el PEI, apoyará las actividades de la escuela evitando la improvisación y potenciando procesos de innovación y creatividad en las estrategias de enseñanza, orientarlas sobre los fundamentos de Psicología, didáctica y organización. Identificarse con una propuesta concreta de institución los llevara a brindar una educación de calidad, partiendo de lineamientos definidos y claros, permitiendo procesos de diálogo, comunicación, cooperatividad y colegialidad. Les permitiría trabajar como una escuela fusionada con metas claras, una buena planeación y ser una propuesta de calidad para los niños, los padres de familia y la comunidad. Y uno de los elementos más importantes es que les permitiría revisar constantemente su práctica, analizar sus alcances y limitaciones y tomar medidas al respecto, proponer estrategias y ser mejores como institución.

De esta forma decidimos iniciar un proceso de *intervención directa* definida como **asesoría externa**, la cual tuvo entre sus características:

- ❖ No trabajar de manera formal en la institución.
- ❖ Desarrollar de un proceso dinámico de participación y trabajo colegiado.
- ❖ Trabajar con la escuela sin intervenir en la toma de decisiones sólo orientar el proceso.
- ❖ Proporcionar material técnico pedagógico.
- ❖ Mejorar las prácticas pedagógicas de la institución.

El proceso de nuestro trabajo pretendía desarrollar estrategias con base en la asesoría institucional, con la finalidad de proporcionar al personal docente y directivo información y herramientas para reconocer las diferentes áreas de la institución con el fin de que pudieran identificar los problemas que enfrentan, así como su origen y repercusiones. También se pretendía la mejorar la institución, lo cual requirió de procesos de actualización y capacitación del personal docente y directivo.

García (1999) entiende la asesoría como un proceso de relaciones donde participan profesionales, los cuales poseen determinados conocimientos, destrezas y habilidades, que les permiten construir espacios de trabajo, con el propósito de mejorar las prácticas educativas.

Las funciones del asesor no son de orden pasivo, sino por el contrario posee estrategias de observación y escucha que le permiten opinar y actuar de forma adecuada a cada situación.

En palabras de Letelier (2000) la intervención del asesor en trabajos docentes tiene como una de las finalidades que los participantes valoren su trabajo, reconozcan sus capacidades y juntos construyan objetivos compartidos.

El asesor analiza la situación, por medio de distintos instrumentos, como la observación y las entrevistas, las cuales le permiten definir la problemática,

especificando las posibles causas ayudando a crear y diseñar proyectos que le permitan la solución.

Algunas de las características que Elichiry (2000) maneja para definir los procesos de la asesoría son:

- ❖ Describir y entender, no juzgar ni medir.
- ❖ Observa las potencialidades que los sujetos tienen para intervenir en procesos de construcción
- ❖ Procura articular la historia de la institución y proyectos con los aspectos cotidianos de los mismos.
- ❖ Confronta el proyecto o estrategias escritos con los participantes que lo ejecutan. (teoría / práctica)
- ❖ Documenta y analiza los nudos problemáticos a los que se enfrenta la institución o los actores, así como las estrategias o discursos que utilizan para solucionarlos.
- ❖ Posibilita y contribuye al diálogo ante situaciones problemáticas.
- ❖ Facilita la interacción y el trabajo colaborativo, reconoce que los procesos de negociación son parte importante de los acuerdos.
- ❖ Evalúa los avances conceptuales, prácticos y logros del proceso.
- ❖ Utiliza los resultados obtenidos para evaluar y tomar decisiones a corto y largo plazo.
- ❖ Incluye procesos de auto reflexión como parte importante de los resultados de evaluación de los proyectos.
- ❖ El asesor no es un protagonista sino un dinamizador

Por otra parte el asesor externo debe estar familiarizado con los lugares de campo donde trabajará, ya que el registro de información previa proporcionan información cultural de la comunidad además de dar una orientación informal de la situación o el trabajo a realizar. Razón por la cual en nuestro trabajo de asesoría se

incluyó la información obtenida de los padres de familia en cuanto a su concepción de la escuela.

La información es necesaria para preparar estrategias de posibles contingencias que surgirán y serán impredecibles, es decir que le proporcionan flexibilidad a los planes de trabajo.

Estas características proporcionan líneas y estrategias de acción que consideramos en nuestro trabajo de campo, el cual realizamos en el Kinder “Simba”, nuestra estrategia consistió en una serie de sesiones partiendo de los elementos teóricos que conforman al Proyecto Educativo Institucional que apoyaran la reflexión y el conocimiento de la institución con lo cual el personal docente y directivo analizó su realidad y definieron su situación educativa.

3.3 METODOLOGÍA DEL PROCESO DE INTERVENCION

La intervención que se realizó fue un proceso interactivo y cíclico ya que las involucradas, en este caso la Directora y las maestras del Kinder “Simba” formaron parte de un proceso donde se identificaron problemáticas por las que atraviesa la institución, colaborando y participando en el proceso de reflexión y posteriormente de acción.

El proceso de intervención pretende proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades y actitudes necesarias para realizar el cambio escolar a través de un trabajo colegiado donde la actualización docente apoye a superar las dificultades específicas que se presentan en el proceso de cambio.

El plan de trabajo contempló 4 fases:

1. La primera fase comprendió la Sensibilización, donde se motivó, conscientizó y valoró la importancia del nivel preescolar, las necesidades de los niños, la gestión educativa, revaloración de los planes y programas establecidos como el de Orientaciones Pedagógicas 2001 y el PEP 2004 siendo la base para

clarificar y delimitar la misión de la unidad escolar y es el referente central para el diagnóstico y la planeación. Esta actualización implicó el apoyo efectivo de la directora y los docentes para que participaran de manera colegiada y constituirse como un equipo de trabajo.

2. La segunda fase, constituyó el Diagnóstico institucional para lo cual se analizó y reflexionó sobre su realidad educativa que como institución viven, cuáles son los obstáculos más importantes que les impiden lograr fines y metas educativas, de dónde surgen, cómo los abordan y como grupo colegiado qué rumbo pueden seguir. En este proceso que articula la discusión y posibilita el aprendizaje necesario para el conjunto de docentes y la directora para reconocer los principales problemas que enfrentan en la escuela y en el cumplimiento de su misión y el papel que juegan los factores internos (problemas derivados de la organización y funcionamiento, trabajo colegiado y relación escuela-familia) y, en consecuencia, asuman la necesidad de establecer acuerdos para realizar transformaciones en la organización y funcionamiento, así como el trabajo docente cotidiano.

3. La tercera fase, fué la elaboración y diseño de una propuesta sobre su proyecto educativo, donde se establecieron sus finalidades, sus metas y objetivos a lograr, así como las estrategias metodológicas y seguimiento curricular.

4. La cuarta y última fase lo constituyó el análisis del proceso de trabajo. A partir de la información obtenida durante el trabajo de campo se definieron categorías para analizar y sistematizar la información con la finalidad de verificar el manejo de los conceptos con la realidad educativa y posteriormente analizarla. Tomando como referencias los documentos oficiales, la bibliografía y el diario de campo como fuentes de información.

Para obtener la información en las distintas fases se utilizaron los siguientes instrumentos:

Entrevistas estructuradas y no estructuradas con la finalidad de recolectar información para darnos cuenta de su realidad educativa y conocer su historia institucional. Además sirvieron de guía para planear estrategias y técnicas para el

proceso de intervención. Las entrevistas se realizaron a los diferentes miembros de la comunidad educativa dentro del plantel.

A la Directora se le realizó en horarios de trabajo con la finalidad de conocer los datos generales de su formación y la institución. En una primera parte se abarcaron preguntas sobre su perfil de formación y en la segunda parte sobre su misión como institución, sus objetivos, organización, la planeación y tipo de gestión.

A los docentes se les realizó en sus horas libres con la finalidad de obtener información sobre su planeación didáctica, estrategias de enseñanza-aprendizaje, utilización de planes y programas e integración de contenidos.

A los niños se les realizó con la finalidad de conocer su opinión sobre la institución y sus actividades de aprendizaje. Las preguntas se basaron en aspectos como: el gusto por su escuela, que han aprendido, que les hubiera gustado conocer, sobre sus clases y su experiencia con las maestras.

A los padres de familia se les aplico con la finalidad de complementar la información sobre la comunidad escolar. Se realizaron cuando llevaron a sus hijos a la escuela, con el objetivo de conocer su relación con la directora y las maestras, sus expectativas sobre sus hijos y la institución, conocer si realizan juntas con todos los padres de familia, si hay comunicación entre ellos, conocer si están satisfechos con la escuela y si hacen algunas propuestas.

La Observación participante se realizó dentro de la institución y en los diferentes espacios educativos, como las aulas, la dirección y áreas de recreación. A través de ello, reconocimos las formas de organización, la metodología de trabajo, la planeación, la participación y colegialidad.

Se contrastó lo observado con las entrevistas para obtener una visión general sobre la institución.

El diario de campo, registros de observación y registros de audio fueron utilizados como medios para recuperar el proceso de trabajo con las docentes.

El apoyo de los instrumentos de información resultó de gran importancia y pertinencia, ya que a través de la información obtenida en las entrevistas, grabaciones en audio y observaciones, conseguimos construir categorías de análisis con la finalidad de explicar la realidad que se vive en el jardín de niños, además nos permiten dividir los aspectos que se presentaron en el trabajo de intervención, así como clarificar el trabajo que se realiza en las instituciones a través de las dimensiones de la gestión educativa. La construcción de categorías permite hacer un análisis detallado y comparativo de elementos básicos teóricos y prácticos, que en el trabajo cotidiano no eran tan relevantes, pero son elementos importantes para el análisis y comprensión de todo el proceso de intervención. Las categorías de análisis que se construyeron se revisaran en el siguiente capítulo.

3.4 Diagnóstico Institucional elaborado por dimensiones de gestión para elaborar el PEI

El propósito de realizar un diagnóstico en las instituciones educativas es lograr que la comunidad educativa identifiquen los problemas o las situaciones conflictivas que les han impedido lograr sus fines y metas educativas. Partir de un autoreconocimiento y autoanálisis para visualizar el origen de dichas problemáticas, y así tomar medidas concretas para solucionarlas y definir estrategias concretas de intervención; analizar la situación educativa a partir de las dimensiones de la gestión. La asesoría sirve como estrategia para llevarlas a lograr sus fines deseados, orientarlas en los procesos de identificación y resolución, guiarlas en el autoconocimiento y partir de ahí para ser mejores en su práctica cotidiana.

El autodiagnóstico realizado por las docentes y el directivo facilitó procesos de reflexión y diálogo para definir su realidad educativa y aceptar la pertinencia de capacitación y actualización docente. El proceso comenzó en un reconocimiento de

problemáticas que finalmente sirvieron como base para proponer nuevas alternativas.

Los problemas detectados en la comunidad educativa en nuestro proceso de diagnóstico:

Dimensión Organizativa

En cuestión de la organización, desde que comenzamos las prácticas nos percatamos de una serie de problemáticas como son la falta de fines y metas educativas y falta de misión y visión.

No hay programas o planes oficiales respecto al Kinder y a los niveles que se atienden, las profesoras realizan su práctica a través de libros de texto y sobre los temas que ellas consideran importantes o relevantes, al igual que sus dinámicas o técnicas de enseñanza aprendizaje son improvisadas y organizadas recientemente.

Consideramos que esta área es una de las más problemáticas porque en la falta de organización interna y externa se refleja en la poca comunicación, control, y mejoramiento de la educación. Al no tener claros los objetivos básicos respecto a metas y finalidades es fácil cambiar de rumbo o alterar lo que se pretendía desde un principio.

Dimensión Administrativa

El problema que consideramos referente a ésta área es la falta de una planeación. Primeramente institucional y posteriormente en el aula, en este caso didáctica y pedagógica.

Los síntomas que percibimos y analizamos sobre ésta situación es que no existen roles definidos, la Directora y las maestras tienen tareas en común, ya sea cuestiones de aseo, limpieza o control de la asistencia.

La Directora realiza los trámites administrativos y de control y las maestras realizan la práctica docente. Sin embargo, algo que debe de considerarse es la

disposición y la buena actitud ante las propuestas innovadoras que puedan mejorar la institución. La confianza depositada para ayudar a elaborar una mejor propuesta y mejorar en la calidad educativa de los niños.

No hay mucho personal debido a la poca cantidad de alumnos, entonces al haber pocos alumnos no se cuentan con los maestros necesarios para atender las demás áreas curriculares como son las clases de inglés, computación, entre otras.

Dimensión Pedagógico Didáctica

Dentro de esta dimensión las principales problemáticas que ubicamos, son que a la falta de una propuesta curricular establecida, se organizan con los libros de texto, por lo cual no tienen bien definidas las finalidades que desean alcanzar, y se encuentran desfasadas a la propuesta del sector público.

Por otra parte el trabajo docente se ve un tanto limitado ya que su programación debe ser revisada por la directora.

La dosificación de contenidos no se encuentra establecida, en los logros y avances al ir programando semanalmente los contenidos.

Dimensión Comunitaria

Al no tener una relación estrecha entre padres de familia y escuela, las juntas son realizadas para cuestiones administrativas, como el pago de colegiaturas o el aviso del cambio de maestras, pero no tuvimos referencia a ninguna para tratar problemas de los niños en cuanto a su aprendizaje o problemáticas directas con los niños.

Al no tener un contacto más cercano con la comunidad desconoce las necesidades de esta, así como el desarrollo de la misma, lo cual mantiene al margen a la institución.

El auto diagnóstico realizado por las maestras, condujo a reflexionar sobre las posibles alternativas que dieran solución a los problemas detectados. El trabajo en equipo de las docentes y de la directora potenciaron sus procesos de participación y

colaboración, así como de incluir a los padres de familia en el proceso de autodiagnóstico con la finalidad de observar que tipo de escuela que querían para sus hijos, de los resultados que observaban en sus hijos, así como de las actividades en el Jardín de niños, la participación de los alumnos también les proporciono información importante acerca de las actividades de aprendizaje y lúdicas que mas les gustaban o en las que mejores resultados obtenían. Este proceso de investigación les proporciono la información necesaria para tomar decisiones de las estrategias a seguir en el proceso de elaboración del PEI.

CAPÍTULO 4

ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) EN EL JARDÍN DE NIÑOS “SIMBA

En el capítulo cuatro, abordaremos el proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional realizado en el Jardín de Niños “Simba”, tomando en cuenta todo lo sucedido en nuestras prácticas y en el proceso de intervención hasta la concreción del mismo. Este capítulo está dividido en dos partes que consideramos era importante diferenciar. La primera, recoge las categorías de análisis que se desarrollaron a lo largo del proceso de elaboración, la segunda parte sustenta dichas etapas de elaboración, es decir, las fases o etapas que utilizamos para elaborar el PEI.

El material revisado en los capítulos anteriores será la base para consolidar lo presentado en este capítulo.

4.1 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

La asesoría en el Jardín de Niños propició un trabajo de actualización en planes y programas oficiales de preescolar, se desarrollaron además temas como liderazgo, trabajo colaborativo y participación, entre otros, a partir de este punto recuperaremos de manera formal nuestra experiencia como asesoras y guías dentro de la construcción de dicho proyecto. Este proceso de análisis requiere definir los términos que manejamos en nuestro trabajo.

4.1.1 Liderazgo

La revisión de autores como Molinar (2003), Farjat (1997), y Bolívar (1997) nos permiten definir al *liderazgo* como una actitud en cada individuo con la finalidad de motivar y facilitar actividades o acciones de crecimiento ya sea en una organización o a nivel individual.

En el Jardín de Niños las docentes opinan que “*Es una persona comprometida y solidaria, con mucho afecto social y que tiene los mismos intereses de la escuela*”

*“El director es un líder con la capacidad de escuchar entender o guiar al personal y a los alumnos para el logro del fin de la escuela o fines en común”*⁵

En el caso de los docentes, el liderazgo motiva el proceso de enseñanza aprendizaje. Son líderes en quienes los valores caracterizan su práctica, el compromiso se ve reflejado en el ejercicio de su profesión por lo cual se encuentran en constante actualización, aprendiendo y desarrollando habilidades propias de su labor, comparten metas con alumnos y con la institución en la que se desarrolla. Entre las características que mencionan las docentes se encuentran:

- ❖ *El liderazgo en el maestro implica que sea una persona sencilla y dinámica, con habilidades para transmitir el conocimiento y potenciar las capacidades de los niños.*
- ❖ *El maestro es el líder de sus alumnos y la enseñanza.*

Una finalidad de los líderes es la de propiciar y motivar a los sujetos a desarrollar habilidades que les permitan seguir aprendiendo durante toda su vida. La meta es lograr que los integrantes de las instituciones mantengan redes de comunicación para compartir valores e intereses que propicien el logro de sus objetivos.

En el trabajo realizado con las maestras del Jardín de Niños, se realizaron actividades que propiciaron la reflexión de los temas, principalmente de la directora, ya que se consideró que las decisiones en el Jardín generalmente eran tomadas por ella sin consultar, y aunque estamos de acuerdo que hay situaciones administrativas que así lo requieren, las de orden pedagógico deben ser discutidas y tomadas por el equipo docente. La directora entre otras cosas ayudó a que las maestras se integraran de manera tal que aportaron sus ideas, las cuales fueron muy enriquecedoras para definir que el liderazgo va mas allá de tomar decisiones, sino que es una actitud que se desarrolla diariamente en sus actividades cotidianas con los alumnos, además no

⁵ Todas las líneas escritas en cursivas son pensamientos textuales de la comunidad educativa.

es una actitud que sólo tenga el directivo, sino que todas las maestras lo poseen, falta establecer redes de comunicación y de trabajo adecuadas para desarrollarlo.

Cuando reflexionamos sobre el papel directivo en el Jardín de Niños revisamos autores como Pascual (1993), donde se mencionan entre algunos factores importantes:

- ❖ La consideración, que incluye una actitud indicativa de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad, que es importante en el trabajo diario del Jardín, ya que existe un ambiente de armonía lo cual facilita las actividades entre las maestras, la directora y los niños. Las docentes consideran importante que se reconozca a la escuela como: *Un lugar donde los niños aprendan en un ambiente agradable, y estudien a través de actividades lúdicas, que sean interactivas y encaminadas a un objetivo.*
- ❖ La Iniciación de la estructura, la cual considera las conductas del líder al organizar y definir las actividades del equipo docente, así como de su relación con ellas, esta característica refleja las acciones que desarrolla la directora del plantel, aunque no de forma sistemática, ya que las actividades del plantel se encuentran organizadas y planificadas, aunque no tienen bien definidos sus roles, ya que las maestras aparte de sus labores pedagógicas también participan en el aseo de la escuela y en otras actividades.

Las características planteadas anteriormente por Pascual (1993), son parte de un modelo de liderazgo conocido como Liderazgo *socio- emocional y facilitación de la tarea* establecido por Bales en 1949. Sin embargo, el modelo transformacional planteado por Bass, incluye otras características como:

- ❖ Carisma entendida como la habilidad de transmitir entusiasmo, y sentirse orgullosos de su trabajó.

- ❖ Consideración individual donde el director o líder presta atención a los miembros necesitados, y trata de aconsejarlos o proporcionarles líneas de formación.
- ❖ Estimulación intelectual la cual propone nuevos enfoques para viejos problemas, es decir propone la innovación de búsqueda de soluciones mas actualizados.
- ❖ Inspiración que es la capacidad de aumentar el optimismo y el entusiasmo, características que coinciden con el liderazgo planteado como pertinente en el Jardín de niños.

El liderazgo en el Jardín de niños solo era vivido por parte de la directora, ya que ella es la que tomaba todas las decisiones, tanto pedagógicas como administrativas, ya que no existía consenso y por lo tanto no existía un dialogo democrático que permitiera la intervención de los demás actores educativos en la tomo de decisiones para las actividades de la institución

4.1.2 Participación

Coincidimos con autores como Pérez (2000) y Murillo (2000) al considerar la participación, como un proceso que contribuye al desarrollo de responsabilidades, facilita procesos de comunicación y diálogo, de planificación y evaluación, de aprendizaje y trabajo en equipo, contribuye de manera importante a la toma de decisiones. Por otra parte, ayuda a dar sentido de pertenencia a los sujetos ya que es una herramienta de conocimiento y revaloración.

La participación la entendemos como la acción de intervenir en los procesos de planificación, desarrollo y evaluación de determinadas tareas de la escuela. Es por estas razones que en el proceso de asesoría tratamos de hacer que la participación de las maestras fuera espontánea y que ayudara a observar sus debilidades con la finalidad de contribuir al diseño del PEI y a la toma de compromisos.

En la primera sesión Reflexión de la realidad (ver anexo 1), con las docentes se consideraron temas como los valores y el tipo de hombre a formar, se dieron opiniones acerca de su trabajo cotidiano, así como de su filosofía de la educación, dándose cuenta que coincidían en varios aspectos como:

- ❖ *“Los derechos de los niños, pero que se les enseñe aparte de sus derechos sus obligaciones, ya que si no los comprenden los utilizan para chantajear, por ejemplo no me regañes por que te demando”*
- ❖ *“ Que los valores le ayuden a ser una buena persona “*

Consideramos que la participación de las maestras durante las sesiones se fue incrementando, ya que se mostraban receptivas y sus aportaciones de ideas y ejemplos cada vez fueron más claros y definidos, y si en algo no coincidían, se favorecía la sana discusión para llegar a acuerdos, por ejemplo, al definir que tipo de valores deben ser prioritarios en la enseñanza.

La participación no sólo considera al equipo de trabajo de la escuela, sino también a los alumnos y a los padres de familia, pensando que su participación se encuentra determinada en las actividades festivas de la escuela. Debemos considerar que la integración de los padres en el trabajo pedagógico es de vital importancia ya que como señalan las maestras el aprendizaje debe ser un compromiso de ambas partes.

- ❖ *El apoyo mutuo para el aprendizaje de sus hijos.*
- ❖ *Establecer comunicación y maneras en que nosotros como padres podamos participar en actividades de la escuela.*
- ❖ *Participación en juntas de la escuela, para enterarse del aprendizaje de los niños, así como de asuntos relacionados con la escuela.*

Además la participación de los alumnos, no sólo debe relegarse a actividades festivas, sino que por el contrario los alumnos son una de las principales fuentes de información que tiene la directora y las docentes para conocer, si las actividades y

estrategias de enseñanza tienen impacto en los aprendizajes, o si los alumnos pueden aportar ideas para implementar y desarrollar otras actividades académicas o lúdicas que beneficien su desarrollo.

En el tema de participación notamos que en la escuela no se vivía como tal ya que los padres de familia no intervienen de manera directa con la escuela, su participación se ve relegada a aspectos administrativos como lo son los pagos de colegiaturas o para llevar algún material solicitado. Los pequeños raramente son considerados para planear alguna actividad o una nueva estrategia de enseñanza aprendizaje, las maestras y directora solo lo hacen para realizar la planeación de temas a tratar en clases.

4.1.3 Trabajo en equipo y colaboración

El *trabajo en equipo* según Farjat (1997) ayuda al aprendizaje continuo, mejora los procesos de comunicación entre docentes y directivos, facilita la pertenencia grupal e institucional, proporciona líneas de participación activa y comprometida, genera la posibilidad de detectar incongruencias en la gestión de la institución e incrementa la creatividad e innovación.

El trabajo en equipo se define como el proceso mediante el cual un conjunto de sujetos efectúan actividades relacionadas con la finalidad de lograr un objetivo específico, cumplir una meta o compartir una filosofía en común. Dichas actividades implican una acción colectiva y la realización de trabajos colaborativos.

En el trabajo en el Jardín de Niños la colaboración en equipo se propició a través de la inquietud de conocer los planes y programas oficiales de educación preescolar; una vez que ellas tuvieron acceso a esta información, facilitaron el trabajo de asesoría ya que sus inquietudes y necesidades apuntaban a establecer redes de comunicación y trabajo más pertinentes que las ayudara en sus prácticas educativas, lo cual favoreció que las maestras hicieran explícitas sus ideas y ejemplos, las comprometió a trabajar en equipo para lograr los fines que se

establecían. En palabras suyas el trabajo de equipo y la colaboración apoyan aspectos como:

- ❖ *Para favorecer el trabajo en equipo se requiere el diálogo para que cada quien asuma el compromiso o rol. Por otra parte, este tipo de trabajo favorece el logro de los fines u objetivos.*
- ❖ *Trabajo en equipo y la labor del docente para convencer*
- ❖ *Director y maestros trabajando para un mismo fin .*
- ❖ *Establecer una comunicación y encomienda de responsabilidades.*
- ❖ *Que los padres de familia asuman sus responsabilidades para que no se le deleguen mas a la escuela, y exista corresponsabilidad para el aprendizaje.*

La colaboración en palabras de Murillo (2000) es un proceso entre personas heterogéneas unidas en una tarea común colectiva donde los objetivos, las responsabilidades y los poderes de decisión son componentes en el proceso evolutivo del grupo.

Para Lucero (2005) el trabajo colaborativo entre profesores se basa en la comunicación y en el intercambio de información y parten del reconocimiento de las dificultades individuales, propiciando la posibilidad de desarrollar un trabajo conjunto donde se articulen supuestos que le proporcionen complementariedad al conocimiento y favorezcan la búsqueda de posibles alternativas.

Además el trabajo colaborativo propicia procesos de aprendizaje que en palabras de Lucero (2005) tiene las siguientes características:

- ❖ Interdependencia positiva.
- ❖ Responsabilidad individual.
- ❖ Interacción promotora.
- ❖ Uso apropiado de destrezas sociales.
- ❖ Evaluación del grupo.

Asimismo del trabajo colaborativo ayuda al:

- ❖ Intercambio de nuevos conocimientos, así como los conocimientos de la práctica profesional.
- ❖ Colaboración para mejorar las aptitudes y resolver problemas, es decir participar en el intercambio de ideas, compartir experiencias y discutir.
- ❖ Colaboración para crear nuevo conocimiento.

En el Jardín de Niños se trabajó la colaboración como una actividad cotidiana, donde las expectativas por intercambiar experiencia de sus actividades fue de las más enriquecedoras, ya que existen problemas que comparten, y pensaban que sólo ellas los enfrentaban, así que hablar de su experiencia para resolverlos les ayudó a integrar un sentido de pertenencia.

Creemos necesario abrir los conceptos de trabajo en equipo y colaboración a las personas que se encuentran fuera de la institución, ya que los maestros y alumnos son parte primordial de los procesos educativos, sino que los padres de familia forman parte fundamental de los procesos que en la escuela se realizan, ya que al trabajar en equipo padres y docentes apoyan los aprendizajes de los niños o detectan problemas en su desarrollo, las maestras del jardín de niños consideran que:

- ❖ *Los maestros, alumnos y director deben tener disponibilidad para que todo funcione bien, pero los padres son parte fundamental y aunque es difícil, por que todos pensamos de manera diferente, hay que poner empeño y dedicación.*
- ❖ *Una escuela debe favorecer la socialización entre padres alumnos y maestro.*
- ❖ *La escuela proponga la relación y comunicación constante con los padres de familia.*

El jardín de niños vive el trabajo colaborativo como parte del trabajo diario en cuanto a la limpieza de la escuela, pero este trabajo se pierde cuando se establece

el trabajo pedagógico ya que como se menciono anteriormente las decisiones a tomar en cuanto al trabajo en aula lo decide la directora o la maestra de manera independiente.

4.1.4 Calidad educativa

La calidad educativa como concepto es difícil definir ya que son varios los factores que intervienen como lo son políticos, económicos, pedagógicos entre otros, pero para fines de nuestro trabajo y del realizado en el jardín de niños consideramos que la calidad educativa, indica el nivel de aprendizajes adquiridos por los alumnos en una institución educativa, y la culminación por lo menos de la educación básica obligatoria.

En el primer informe anual del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación **INEE** (2003), sobresalen algunos aspectos que se consideran importantes para lograr la calidad en la educación, entre los importantes destacan:

- ❖ Pertinencia: entendida como la adecuación de la currícula educativa a las circunstancias reales de vida de los alumnos. Considerando además la asimilación de los contenidos, que se traduzcan en comportamientos que beneficien a los sujetos y por ende a la sociedad.
- ❖ Relevancia: en los contenidos educativos para que respondan a las necesidades de la sociedad.
- ❖ Eficacia: entendida como el logro de que la mayor proporción de la población tenga acceso a la educación, así como su permanencia y egreso de la misma, asegurando el logro de los objetivos propuestos por el sistema educativo.
- ❖ Eficiencia: contar con los recursos, económicos, materiales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para hacer lo mejor y por que no rebasar las expectativas.

- ❖ Equidad: la cual reconoce las diferencias y desigualdades de la población, apoyando a quien mas lo necesita.

La calidad educativa en el Jardín de Niños tiene una concepción basada en los resultados que obtienen ya que en palabras de las maestras, directora y padres de familia consideran que:

- ❖ *La escuela a la que acude mi hijo es buena, por que, ya esta leyendo y escribiendo y mis sobrinos que tienen la misma edad aun no saben.*
- ❖ *Una buena escuela es aquella, donde los alumnos salen leyendo y escribiendo.*
- ❖ *Mi escuela es buena, por que me enseñan a leer y escribir.*

Es importante retomar que la mayoría de los padres de familia, no tienen escolaridad, ya que algunos solo concluyeron la educación básica, lo cual nos indica por que tienen esa concepción de la calidad educativa, la cual toma como indicador el que los niños manejen la lecto escritura.

4.1.5 Actualización docente

Las transformaciones de la sociedad han originado nuevas demandas, principalmente en el aspecto educativo, tanto que se han transformado los contenidos, los modelos didácticos y las formas de enseñar, es por estas razones que los docentes deben estar actualizándose constantemente.

Uno de los aspectos que nos preocupaban como pedagogas, es que nuestro trabajo en el Jardín de niños Simba se desarrollo durante el cambio de programa de preescolar y el inicio de la obligatoriedad, ya que las docentes del jardín no

desarrollaban la propuesta del PEP 92 o de Orientaciones Pedagógicas, por lo cual nos dimos a la tarea de preguntar que es lo que pensaban de los cambios que se suscitarían al cumplirse la obligatoriedad, y los requisitos que como escuela tendrían que cumplir, como lo es que la directora y la docente de preescolar fuesen tituladas y nos respondieron que:

- ❖ *Obligatoriedad, es tomar un punto de partida para organizarse de acuerdo a planes y programa oficiales.*
- ❖ *Titulación, representa la pertinencia de la formación y actualización porque al no tenerla las maestras son descuidadas.*
- ❖ *Deben estar mejor capacitadas y echarle ganas.*
- ❖ *Estamos en un buen tiempo de precisarnos, involucrarnos, sensibilizarnos, concientizarnos de la situación*
- ❖ *Desarrollar habilidades.*

Por otra parte Weiss (1993), considera que la actualización, capacitación y superación docente, son procesos importantes para mejorar la calidad de la educación, para los docentes que ejercen en la SEP, los cursos de actualización se proporcionan por medio de carrera magisterial o por cursos durante el verano, pero para los docentes de instituciones privadas la actualización se encuentra determinada por cursos que da la institución o por iniciativa de superación personal.

En nuestro caso durante el trabajo de asesoría se brindó una pequeña actualización sobre lo que es la obligatoriedad y el programa PEP92 y Orientaciones Pedagógicas.

Consideramos que la actualización, como estrategia fue centrada en los problemas del jardín, así como en sus actividades diarias, porque se propició que a través de los problemas encontrados en su diagnóstico institucional, articularan las dimensiones de la gestión en la búsqueda de la mejor alternativa que apoyara su proceso de mejora institucional.

4.2 Elaboración del Proyecto Educativo Institucional

Durante el proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional se sintetiza la forma como la escuela puede desarrollar un proceso de crecimiento institucional y colectivo, con la finalidad de concretar de manera formal sus concepciones, ideales y metas que como institución educativa deben puntualizar.

El proceso inicia con la etapa de REFLEXIÓN sobre la práctica educativa que permite hacer un análisis sobre el contexto en concreto, sensibilizar su práctica directiva y docente, valorar la trascendencia del nivel preescolar, la importancia y beneficios de contar con un PEI y su rol dentro de la elaboración del mismo, sin dejar de concientizar sobre la participación, el diálogo y la colaboración.

Posteriormente, se realiza un AUTODIAGNÓSTICO de la GESTIÓN ESCOLAR POR DIMENSIONES (Citado en el capítulo 3) que realiza el conjunto de la comunidad escolar; este autodiagnóstico da origen a visualizar las problemáticas a nivel institucional que impiden el logro de objetivos que pretenden como institución. La discusión y conclusiones a que llegue la comunidad permitirá que se tenga una mayor claridad en la construcción de su IDENTIDAD ESCOLAR (aunque varios autores la manejan como Misión y Visión), se define quienes son y que proponen y, por otro lado, qué pretenden lograr y hacia donde van como institución. Una vez establecida se definen los OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES a largo y mediano plazo, se definen las ESTRATEGIAS que se concretan en sus programas de acción.

Se concreta el PEI y comienza su ejecución. Sin embargo, el PEI debe de llevar un proceso de control, seguimiento y evaluación de carácter analítico e institucional que permitirá reorientar la acción en función de los lineamientos de la institución escolar.

4.2.1 Etapas del proceso de elaboración:

Reflexión de la Realidad Educativa

Lavín (1999) menciona que esta etapa de reflexión es fundamental para acercarse a la posibilidad de elaborar el Proyecto Educativo de la escuela ya que permite “mirar” y “mirarse” todos los agentes educativos para reflexionar y reconocer su realidad como sujetos y como institución, para a partir de ello jerarquizar, dosificar, graduar y asimilar las innovaciones que se les propone. Ayuda a levantarse como equipo autónomo, capaz de proponer un PEI a la medida de sus necesidades, expectativas y potencialidades.

En la primera etapa que nosotras denominamos *Sensibilización* fue la que marcó el rumbo a seguir. En ella era necesario hacerles ver la importancia y trascendencia del nivel educativo en el que ellas (directivo y docentes) están trabajando. También revisar algunos lineamientos legales referente a la incorporación a la SEP y algunos pasos de la obligatoriedad. Después de ello, se realizó un análisis del contexto en el que la escuela está inmerso, todo ello con la finalidad de empezar a introducir las y sensibilizarlas sobre el proceso que íbamos a comenzar y la importancia de su participación y entusiasmo. (ver anexo 1, sesión 1)

Al comenzar, la directora estaba a la expectativa y pendiente de nuestros comentarios. Querían saber en que les podíamos ayudar o aportar para mejorar su institución. Al parecer el principio fue un poco difícil, ya que se sentían un poco amenazadas con nuestra presencia, intuimos que era por miedo a sentirse criticadas por lo que hacían o dejan de hacer. Pero después de que hablamos sobre nuestras intenciones se tranquilizaron y comenzaron a participar. A partir de esta etapa la directora comenzó a prestar atención brindando disposición y colaboración con nuestro trabajo y así lo manifestaron: “*Estamos en buen tiempo de precisar, involucrarnos, sensibilizarnos y conscientizarnos de la situación...*”

Comenzaron a preguntar, opinar y se mostraban inquietas y expectantes sobre nuestras actividades y los beneficios que iban a obtener en torno a su institución.

El trabajo que nosotras les ofrecimos fue laborar conjuntamente para obtener una propuesta en concreto y llevarla a cabo según los ideales y expectativas de todos los integrantes de la institución. Trabajar conjunta y colegiadamente, construir su Proyecto Educativo Institucional a partir del diálogo y de las metas y anhelos que comparten entre sí.

Nunca habían realizado un proyecto de manera autónoma, así que se sintieron motivadas y optimistas, además de que nuestra asesoría les permitía sentirse apoyadas y orientadas.

Comenzamos introduciéndolas sobre la importancia del preescolar hablando de que este nivel permite adquirir más conocimientos posteriormente, es el inicio de la vida académica; el desarrollo en esta etapa es de vital importancia y la importancia de tener un PEI que le dará identidad (misión y visión) y sentido a la institución y a su práctica educativa, planteando objetivos y estrategias para realizarlos. El tema de la obligatoriedad del preescolar fue un tema que les interesó muchísimo, tenían dudas sobre los trámites del registro ante la SEP y sobre los nuevos planes y programas. Esto permitió abordar las propuestas curriculares vigentes para el nivel, hablamos del PEP 92 y Orientaciones Pedagógicas. Les explicamos que el PEP es la propuesta original y se lleva a cabo en todo el país, explicamos su contenido y su metodología basada en proyectos y sustentada en el interés del niño por aprender algún tema en específico. El de Orientaciones Pedagógicas es una propuesta para el DF y su metodología y evaluación es una nueva propuesta que se basa en desarrollar en los preescolares una serie de competencias que les permitirán adquirir conocimientos de diferentes áreas, relacionarlos y adquirir habilidades específicas. Les causó conflicto esta nueva propuesta, nos preguntaban que cómo se le iba a hacer en las planeaciones, no entendían bien el concepto de “Competencias” y cuales eran las que el niño debía aprender y cómo hacerle en los tres niveles del preescolar. Nos parece que no

entendieron muy bien dicho programa, les causó conflicto porque si así no saben planear pues con una nueva propuesta se le iba a caer el mundo encima. Tenían cara de interrogación y nos hacían muchas preguntas como: ¿Porqué se cambió al de Orientaciones Pedagógicas?, ¿En qué radica la diferencia de los programas?, ¿Cuál es la definición de competencia?, ¿Cómo se integran los contenidos?, ¿Cómo mejorar la planeación? y ¿Cuál es la mejor opción para la planeación docente?, sin embargo, estaban interesadas en adquirir experiencia y mejorar su planeación.

Para hacer más conciencia, debíamos hacer un pequeño diagnóstico institucional sobre el Contexto. Esto con la finalidad de empezar a introducir las problemáticas más notorias a nivel contextual y referente a la comunidad. Debían reconocer las ventajas y desventajas de su contexto y realidad. Revisamos la situación contextual y llegaron a la conclusión de que las familias de los niños son muy diversas ya que se refleja principalmente, por su manera de vestir, de vivir, de expresarse e incluso de comer. La situación cultural referente a los padres es muy diversa ya que son personas de un nivel intelectual que va de medio a bajo, son personas que no todos tienen al menos los estudios básicos, no conocen el desarrollo de sus hijos, ni sus inquietudes y que la verdad eran personas muy ignorantes. Por lo tanto los niños también responden a una diversidad cultural importante, mencionaban que son niños mal educados, groseros, no se comportan en situaciones específicas, no tienen normas, reglas y mucho menos valores. Mencionaban niños muy mal orientados y esto lo relacionaban con la ignorancia y pobreza de sus padres. Dijeron que los padres eran obreros, tianguistas, algunos eran cantantes, albañiles, choferes, mecánicos, y otros vendían jugos y tortas. Ellas suponen que su situación económica es el origen de sus problemas que ocasiona una ignorancia y por lo tanto los afectados son los niños, porque no están orientados, bien formados y por lo contrario son mal portados y mal educados.

Para seguir hablando de su contexto les preguntamos si tenían actividades culturales. En definitiva se quedaron pasmadas. Dijeron que no había tiempo para planear dichas actividades, que estaban muy ocupadas pero que les gustaría poder

llevar a los niños a museos, a parques para que así se diviertan y aprendan más. Nos dimos cuenta de que no sabían nada al respecto y que probablemente algún día los llevarían de paseo.

Para entender su situación es necesario revisar la infraestructura de la institución. Dijeron que a pesar del poco espacio y mal distribuido estaba aprobado por la SEP, ya que el número de alumnos (en total son 15 en los tres niveles) no requería mayor espacio. Sin embargo, mencionamos que hacía falta más espacio para actividades lúdicas, faltaba un jardín, los baños están sucios y pequeños, los barrotes en las ventanas eran afilados y peligrosos, los vidrios estaban mal colocados y los niños sentían que se les iban a caer encima. Les molestó que comentáramos sobre la mala distribución, que era un kinder improvisado y por lo mismo les faltaban áreas de recreación para los niños, que aunque son pequeños necesitan espacio para jugar y divertirse. No cuentan con material didáctico ni con computadoras, a pesar de que promueven clases de computación. Tienen 10 videos para ver en una televisión que no tiene ni conexiones, el salón está junto a otro salón y este junto a la dirección. Es una escuela demasiado pequeña y mal ubicada.

Fue difícil esta parte ya que no es fácil que identifiquen sus problemáticas a nivel infraestructura, porque se sienten agredidas y ofendidas por sus instalaciones tan deficientes. Sin embargo, aceptaron nuestros comentarios y se hicieron propuestas para mejorar su institución.

Autodiagnóstico participativo de la gestión

El *Diagnóstico* y el análisis de la gestión permite avanzar y consolidar la identidad escolar que constituye el “piso” para que la comunidad se imagine un futuro deseable y la identidad se determine por completo.

Según Lavín (1997) el *Autodiagnóstico participativo* siendo el proceso del cual la comunidad educativa en su conjunto, realiza una actividad de investigación de su propia realidad institucional que le permite conocer a profundidad la forma

como se desarrolla la gestión escolar y contrastarla con las circunstancias reales a través de un análisis de las dimensiones de la gestión. Aquí se convoca a participar a todos los miembros de la comunidad educativa: directivos, docentes y padres de familia.

En nuestra práctica el objetivo era realizar un diagnóstico institucional sobre las problemáticas más importantes que se visualizaban en cada dimensión de la gestión. Comenzamos con una revisión sobre algunos síntomas que se visualizan en cada dimensión para posteriormente revisarlos y definir problemáticas concretas y así establecer estrategias de mejora e intervención.

La sesión fue muy satisfactoria, todas colaboraron y se logró el objetivo. Las docentes y directivo construyeron y participaron en la construcción de problemáticas. (ver anexo 1, sesión 5 y 6)

Realizamos un diagnóstico institucional según las áreas de la gestión.

Comenzamos por la dimensión organizacional. Los síntomas que se concretaron en dicha área fueron:

1. Falta de luz
2. Falta de protecciones en las ventanas
3. No hay revisión ni material audiovisual nuevo
4. Falta de una campana que marque los tiempos (entrada, recreo y salida)
5. El mobiliario no es cómodo
6. Falta de división del área directiva
7. Es necesario cambiar la puerta de la entrada
8. Modificar el horario de estancia en la institución, así como la entrada y la salida donde se deben de respetar

En la dimensión administrativa fueron:

1. Desconocimiento del niño, desde su nacimiento, sus datos y desarrollo personal.

2. El reglamento no está actualizado.
3. Los padres no respetan el reglamento ni conocen los lineamientos internos.
4. Modificar los horarios de entrada y salida, ya que no son convenientes ni respetados.
5. La falta de pago de la colegiatura retrasa trámites institucionales.
6. Faltan formatos de identificación de padres y niños.
7. La mala alimentación de los niños impide su desarrollo óptimo.

La dimensión pedagógico didáctica es la más débil ya que mostraron problemas para identificar y sistematizar dicha área. Les costó trabajo ubicar síntomas que concluyan en problemáticas sin identificar que es el área más débil y la menos trabajada. Algunos síntomas que tratamos de identificar y trabajar con ellas fueron:

1. Falta de currículum oficial, o particular
2. No conocen los niveles de desarrollo infantil.
3. Carecen de material operativo y conveniente.
4. Falta de un proyecto curricular (visión).
5. Falta de planeación a nivel aula. No hay sistematización de la enseñanza.
6. Falta definir y articular contenidos.
7. No hay cantos ni juegos.
8. No hay educación artística ni deportiva a pesar de que la promueven.

En la dimensión comunitaria:

1. Incumplimiento del reglamento.
2. Problemas con los niños.
3. Desconocimiento del lineamiento institucional.

4. Falta de participación e involucramiento con la escuela.
5. No hay juntas ni reuniones con los padres ni maestros.
6. No hay pago puntual de colegiaturas.

A partir de dichos síntomas se llegaron a problemáticas concretas que suponen que es el origen a los problemas que se presentan.

La falta de desarrollar el currículum oficial y proyecto educativo origina que no haya planeación, ni articulación de contenidos, ni relación entre los niveles educativos, ni objetivos educativos generales y específicos.

La mala comunicación con los padres origina que no haya conocimiento de los niños, que no se respete el reglamento ni los horarios, que no haya pago puntual de colegiaturas, que no se puntualicen problemáticas con los niños y los maestros, que no se comprometan con el proceso educativo de sus hijos.

Fue difícil tratar de concluir y llegar a problemáticas concretas, ya que no se ubicaba el origen principal. Sin embargo, el reconocer que el área pedagógica es la menos trabajada, es la más problemática y la más urgente hizo que trataran de visualizar alternativas de mejora en esta dimensión.

Identidad escolar: Quiénes son (Misión)

Correa (1997) apunta que la *Misión* institucional es el enunciado que define la identidad escolar, la razón de ser. En ella se presenta de manera sintética lo que la institución debe hacer, lo que espera hacer en adelante y se manifiesta el campo y estilo de acción. Establece la identidad de la institución según su propósito.

Goodstein (2000) menciona que la *misión* implica desarrollar una definición concisa del propósito que se trata de lograr en la sociedad, además se formula a través de una serie de preguntas como: ¿Porqué existe la organización? ¿Quiénes

somos? ¿Qué ofrecemos como institución educativa? ¿Cuál es nuestra propuesta? ¿Hacia donde vamos? ¿Qué deseamos lograr ofreciendo nuestros servicios?

Es la expresión que describe la razón de ser. La escuela deberá aclarar su razón de ser, su intención y su ideario. La misión de las escuelas de Educación Básica en el DF se basa en los propósitos educativos nacionales plasmados en el Art. 3ª constitucional y se manifiesta de manera concreta en los propósitos de los planes y programas.

Lavín (1997) menciona que es la razón de ser de una institución, es un propósito de carácter amplio que otorga sentido a todas las acciones de los integrantes, determina quiénes son, qué necesidades tienen y en qué se distinguen de otras.

La SEP menciona que la misión contempla el servicio que se brinda, los beneficiarios, las estrategias y el valor que se pretende abordar, lo anterior permite distinguir la modalidad educativa.

En nuestra práctica esta etapa daba el inicio a que se reconocieran como institución, definieran quienes son, que pretenden, su concepción de hombre y sociedad y tipo de familia, concepción de enseñanza aprendizaje, definir roles y visualizar el alumno que pretenden formar a través de definir sus valores, creencias, tendencias y normas. (ver anexo 1, sesión 2)

Esta fase fue muy productiva y satisfactoria, participaron mucho, comentaban, aportaban ideas personales que al final permitieron definir su identidad escolar. Hablaban de valores universales, hombres rectos y responsables, el respeto, la tolerancia y la humildad fueron algunos valores que se definieron:

- ❖ *“Ser una escuela basada en valores, con calidad en la enseñanza y socialización”*
- ❖ *“Ser una escuela llena de niños alegres y dinámicos que se manejen en un ambiente de respeto”*
- ❖ *“Basada en la justicia, la verdad y valores morales”*
- ❖ *“Trabajar para que sean buenas personas”*

La directora estuvo ausente en dicha fase, ya que tenía que resolver otros asuntos referentes a los trámites de obligatoriedad.

Las maestras trabajaron conjuntamente aportando ideas y respetando las ajenas. La participación fue muy buena dando muy buenos resultados.

De manera colegiada y participativa, se definieron ciertos puntos que son claves para su identidad escolar:

1. Referente al tipo de institución se definieron como una escuela que pretende brindar *calidad* en la enseñanza buscando al mismo tiempo ser reconocidos como institución que brinda una *formación en valores* que promueva la justicia, la moral y la verdad. “*Lograr la calidad educativa centrada en valores universales para lograr el fin último que es el aprendizaje significativo de los niños (...)*”

2. En los principios y valores los más importantes y los que creen que definen a la institución son: el respeto, el amor, la responsabilidad, la guía, honestidad, vida, verdad, principios morales como la fe entendida como confianza y los valores de la convivencia.

3. En el concepto de enseñanza aprendizaje, entender la *enseñanza* como medio para lograr el aprendizaje, son las técnicas y estrategias, donde la enseñanza debe de ser divertida sin llegar al desorden y es el instrumento para lograr el *aprendizaje*. Este último entendido como la adquisición de ciertas capacidades y asimilación de información, lograr utilizar el conocimiento adquirido y aplicarlo.

4. Con relación al tipo de hombre o alumno a formar referente a la sociedad se concluyó que se pretende formar un hombre responsable, que obtenga un desarrollo integral en forma comprometida con su propio desarrollo y respete los valores. Alumnos que sean comprometidos, respetuosos de sí

mismos, que se desarrollen socialmente, competitivos, con valores ubicados en la realidad, íntegros y humildes.

5. Referente a los roles se definió que tanto el directivo como los docentes deben de adquirir y practicar los mismos valores que pretenden lograr en sus alumnos, tales como la responsabilidad, el compromiso, el respeto, la competitividad, la integridad y humildad.

Por lo tanto, la misión del Kinder Simba se definió así: *“Es una institución que propicia la calidad de la enseñanza basada en valores de justicia, moral y verdad que contribuya a la formación de un niño líder comprometido con su desarrollo”*.

Identidad escolar: Qué pretenden (Visión y Objetivos)

La *Visión* es la imagen mental de futuro de la organización creíble y realista, que invite al desafío y la superación, que mejore la situación presente. Presenta la imagen de lo que quieren ser. Elaborado por todo el personal de la escuela, expresando las perspectivas laborales, el tipo de alumnado que se quiere formar, objetivos breves, concretos y alcanzables, y son evaluables. (SEP, 1999).

Correa (1997) menciona que la *Visión* constituye la declaración básica de los valores, aspiraciones y metas de una empresa. Se dirige a los corazones y a las mentes de los miembros. Se obtiene preguntándose ¿Qué buscamos? ¿Qué pretendemos?

Lavín (1997) menciona que es la imagen mental de un futuro posible y deseable donde se incorporan los sueños de quienes trabajan y donde se mezclan los valores y los principios que le otorgan un sello propio o identidad.

En nuestra práctica realizamos una técnica donde se utilizó un cuadro sinóptico que tenía 4 columnas, una de ellas era la Educación, el Profesorado, el proceso de enseñanza-aprendizaje y el tipo de Gestión. Estos temas generales permitían definir objetivos generales referentes a la concepción general de

educación. Los objetivos particulares referentes al nivel preescolar y a la institución se lograron concretar. Posteriormente de haber trabajado individualmente se compartieron los temas abordando que es lo que ellas quieren referente a ello. (ver anexo 1, sesión 3)

Fue muy interesante conocer lo que en realidad quieren y les gustaría lograr en la educación: *“Que la escuela se reconozca en la comunidad como buena y deseable...”*, *“Lograr comunicación con los padres de familia”* y *“Trabajar en equipo para lograr el aprendizaje de los niños”*

Lo más curioso es que ellas nos comentaban que el pensar específicamente en temas les permitía definir y clarificar sus objetivos que ya los conocen y manejan pero que no están sistematizados y por lo tanto, no hay control sobre si estos se cumplen o no. Sus objetivos los piensan y los sienten pero el no tenerlos sistematizados y especificados hace más difícil su control y por lo tanto su difusión. Les gustó mucho esta actividad y logramos que identificaran aquellos objetivos que persiguen y los definimos entre todas.

Cabe aclarar que todos los temas los tenían que contestar según lo que quieren, lo que pretenden referente a cada tema.

En el tema de Educación pretenden lograr una educación actualizada, abierta, con calidad y fundamentada en valores humanos. Pretender que la educación es el instrumento para lograr hombres íntegros y solidarios. Una educación dinámica, incluyente que permita la colaboración y por lo tanto el desarrollo de los niños.

Referente al profesorado nuestro objetivo era que definieran qué esperan sobre su trabajo y su formación.

En conclusión intentar lograr que los docentes sean comprometidos con ellos mismos y con el ideal de la escuela, profesores actualizados que brinden calidad en la enseñanza, hábiles y con manejo amplio de conocimientos referentes a su área y nivel, que logren aflorar el potencial de los niños, que *“sea el profesor el medio, el niño el objeto y el fin su aprendizaje”*. Maestros que sean ejemplo y guía para los niños y que sea *“un líder en el aula, que sea comprometido con la institución y haga*

propuestas novedosas y didácticas para los niños". Que hagan planeaciones referente a los contenidos, que armonicen el ambiente y área de trabajo, que no discrimine a los niños por capacidades diferentes. Una persona empática con sus colegas y con los niños y que sus valores le permitan ayudar y enseñar lo mejor posible a los niños.

En el tema de proceso de enseñanza-aprendizaje se incluyen las clases, los aprendizajes y las técnicas.

Propiciar que sea un proceso de desarrollo y motivación. Facilitando un trabajo en equipo que permita enfrentar conflictos, que sea compartido y actualizado. Un proceso que permita conservar la alegría y la inocencia de los niños, con un ambiente de calidad y armonía: *"Que los niños aprendan en un ambiente agradable y estudien a través de actividades interactivas"*

En la forma de gestión se incluye la organización, la planeación, las metas y el funcionamiento de la institución.

La gestión escolar es lo que permite la buena organización y control, concluyeron que pretenden que exista comunicación, que permita un buen desempeño y control de la gestión: mencionaban que *"Diálogo y comunicación para que cada quién asuma el compromiso de su rol"*. *Una buena administración que permita el seguimiento, la mejora y el diseño de estrategias. Que el resultado sea proporcionar los recursos necesarios para lograr dichos fines. Las reuniones entre el colectivo y los padres de familia se realizan con la finalidad de evitar conflictos y malos entendidos"*.

Participaron todas de manera colectiva y a través del diálogo se llegaron a dichas conclusiones. En esta sesión logramos definir lo que pretenden lograr.

El trabajo realizado permitió ubicar los objetivos generales que permiten ubicar temas generales que dan origen a los objetivos particulares de la institución.

Les cuesta trabajo ubicar qué es lo que se va a hacer y cómo.

A pesar de que trabajamos muy bien las sentimos desesperadas porque ya querían tener en sus manos todo lo que habíamos trabajado hasta la fecha. Les costó

trabajo visualizar, proyectar y tener una visión sobre qué hacer y cómo hacer las cosas. Pretendían que nosotras les hiciéramos todo el trabajo y concluyéramos sus ideas vagas y algunas veces absurdas. Sentíamos compromiso con ellas pero presión al mismo tiempo. Nos exigían orientación y que hiciéramos el trabajo que a ellas les tocaba realizar.

ESTRATEGIAS Y ACUERDOS

Las *Estrategias* son patrones unificadores que permiten tomar decisiones en tanto se determina el propósito institucional en términos de objetivos que se establecen a mediano y largo plazo y que responden a los diferentes ámbitos de acción o dimensiones en las cuales está comprometida la institución. Conforman los objetivos, acciones o proyectos a realizar con la finalidad de obtener las metas que se plantearon como institución (Lavín, 1999).

En nuestra práctica algunas de las estrategias y acuerdos que se plantearon fueron con la intención de trabajar sobre los problemas más reales y lo que a corto y largo plazo pudieran dar resultado. El definir acciones reales y específicas les permitirá obtener resultados y trabajarlos para mejorar su institución. (ver anexo 1, sesión 8)

Algunas estrategias fueron:

- ❖ El buscar y aplicar formatos para obtener información de los niños y crear sus historiales.
- ❖ Hacer una junta con los padres de familia y hablar sobre las colegiaturas, lo que esperan de la escuela, sus objetivos, sus compromisos con la educación de sus hijos, el uniforme y reglamento.
- ❖ Actualizarse en cantos y juegos.
- ❖ Analizar los planes y programas.
- ❖ Adaptar dichos planes y ajustarlos al kinder.

- ❖ Realizar el Plan Anual de Trabajo.
- ❖ Definir contenidos y objetivos por nivel.

También se definieron una serie de acuerdos y compromisos que como institución debían realizar, algunos de ellos fueron:

1. Al terminar la elaboración del PEI iba a someterse a una revisión constante y continua para modificarlo si fuera necesario.
2. Lo definido en dicho proyecto iba a servir de guía y orientación al directivo, los docentes y a los padres de familia.
3. Se comprometieron a “reproducir” el material y darlo a conocer a la comunidad.
4. La asignación de roles y distribución de tareas les iba a permitir lograr una mejora institucional.
5. La participación y diálogo con los padres de familia iba a ser el camino más idóneo para lograr sus objetivos.
6. Lograr el compromiso con los padres y la comunidad por el bienestar de los niños.

Todos los acuerdos y las estrategias que se planearon junto con ellas son la pauta para que dicha propuesta se lleve a cabo. El resultado de dicho proyecto y su realización plena no recae en nosotras ni en nuestro trabajo realizado, depende de todos los involucrados con la institución, ya que son los protagonistas y de ellos depende tener un punto de partida que les permita mejorar día a día su labor educativa. El compromiso y responsabilidad estuvieron presentes en todo el proceso, es por ello que confiamos en el trabajo realizado y en el alcance de las metas que junto con ellos se establecieron. El proyecto es un documento que debe tener una evaluación constante para mejorarlo e ir definiendo más su propuesta educativa y así lograr lo que tanto anhelan como institución. (ver anexo 2)

CONCLUSIONES

Tras haber realizado el proceso de asesoría en el Jardín de niños “Simba” y el análisis de la información obtenida durante el proceso de construcción del PEI, llegamos a las siguientes conclusiones.

El proceso de obligatoriedad del preescolar ha forzado a que algunos particulares, como el caso de la escuela estudiada, hagan modificaciones importantes en sus actividades diarias con la finalidad de mejorar los servicios educativos que proporcionan a la comunidad.

Dentro de las mejoras que se propusieron en el Jardín de Niños, se encuentran las actividades de gestión, que una vez conocidas y estudiadas por el equipo de maestros de la institución, proporcionan una mejor sistematización de las actividades así como la designación de roles. Sin embargo, los procesos de gestión y organización institucional no son milagrosos sino que contribuyen al proceso de continuo cambio que como institución deben lograr.

El conocimiento y manejo de los planes y programas de educación preescolar es de suma importancia para las maestras y la directora, ya que en ellos se encuentran establecidos los propósitos del nivel, por lo que mejora la planeación didáctica de los contenidos y el logro de objetivos establecidos, así como la administración del tiempo si es que establecen actividades extraescolares que se vinculen con el tipo de formación que proporciona cada institución, evitando la saturación de contenidos, así como la desvinculación entre la propuesta educativa del Jardín de niños particular y la del preescolar público, por otra parte, favorece la graduación de los contenidos entre los niños más pequeños. Sin embargo, en muchos casos los programas o propuestas oficiales son entendidos como herramientas que están lejos de la práctica.

Los procesos de capacitación docente de planteles públicos se encuentran determinados por la carrera magisterial o cursos que imparte la SEP, pero en el caso

de los particulares desconocemos cuáles son los medios por lo que logran dicha capacitación, o si sólo es por medio de asesorías externas que promuevan algún curso o actividades de formación a favor del plantel, aunque la SEP realiza invitaciones a los particulares a tomar cursos en el caso del nivel preescolar se realizó una convocatoria a las maestras tituladas de preescolar con la finalidad de capacitarlas en función del nuevo programa de preescolar. En el caso del Jardín de niños “Simba” la propuesta de asesorarlas estuvo en función de mejorar sus actividades y darle formalidad por medio del diseño del PEI.

En las sesiones de trabajo se obtuvo información acerca de lo que pretenden lograr en su escuela, las características fueron: a) Dan prioridad a la adquisición de valores, b) Modifican los contenidos con la finalidad de favorecer un liderazgo individual que propicie un desarrollo integral, c) Visualizan un alumno responsable, honesto y capaz de solucionar problemas cotidianos.

Entre las problemáticas que se observaron en las primeras sesiones fueron: que los índices para proporcionar una buena educación radicaban en que los niños manejaran los elementos básicos de la lecto escritura, la cual era graduada a través de la dificultad para pronunciarlas o aprenderlas, los contenidos se graduaban por medio de textos infantiles de una editorial, así como los temas que revisaban.

El trabajo entre maestras estaba entendido sólo como reuniones para planear actividades festivas o para realizar las juntas con los padres de familia donde sólo se trataban asuntos administrativos y referente al reglamento.

Sin embargo, según nuestra experiencia no existe un liderazgo pedagógico ni una gestión educativa con las características que los expertos en materia definen, en la práctica cotidiana existe por la responsabilidad, entrega, organización y compromiso por parte del directivo y docentes para mejorar su institución y conducir los procesos de cambio que se necesitan.

No existe una experiencia en la elaboración de dichos proyectos, a la escuela se le hace difícil entrar a lo que se necesita para que las propuestas como el PEI se realicen, falta el diálogo, la participación, distribución de roles y tareas, rendir los

recursos, una cultura de colegialidad, visualizar metas y comprometerse en el proceso educativo.

Una alternativa sería promover la asesoría e intervención pedagógica ya que dichos procesos contribuyen a la modificación de prácticas, ideologías y métodos que tienen como finalidad el logro y mejora de expectativas educativas.

La educación tiene grandes retos que la definen como compleja. Los procesos de cambio deben darse con la finalidad de lograr los objetivos educativos. La investigación educativa, la asesoría interna o externa, el realizar autodiagnósticos, contribuir a la innovación y tecnología educativa y realizar procesos de evaluación constante serían alternativas para mejorar las instituciones educativas en todos los niveles.

El PEI no es la solución a todos los problemas que se presentan en las instituciones educativas, es sólo una estrategia que facilita el trabajo de organización y planeación institucional que parte de su concepción y filosofía educativa, además de promover la actualización y capacitación decente facilitando el trabajo colegiado y colectivo considerando además a los padres de familia y comunidad.

El proceso fue satisfactorio, ya que se alcanzaron nuestros objetivos planteados al principio de la asesoría, conseguimos su participación y compromiso elaborando satisfactoriamente su PEI. Los procesos de negociación fueron claros desde el principio, lo que facilitó el diálogo y el logro de acuerdos y compromisos de trabajo. Logramos que los puntos de vista de todos los participantes se tomaran en cuenta y que colaboraran en la elaboración de dicho proyecto. Conseguimos que se dieran cuenta de su realidad sin que se sintieran agredidas u ofendidas y por lo tanto, tomar alternativas. Se alcanzó concienciar a la directora y docentes de la importancia de la participación de los padres en los procesos de aprendizaje de sus hijos y no sólo limitar su participación a asuntos administrativos. Al principio había resistencia y pretextos para que nos dejaran participar, sin embargo hubo confianza y empatía por parte de ambos y se logró lo previsto.

En todo el proceso aprendimos a escuchar, a negociar, a ser empáticas y aceptar sus formas de trabajo, así como sus limitaciones. Reconocimos nuestras habilidades en el manejo de conocimientos pedagógicos, en cuanto a procesos de aprendizaje, consenso de ideas y logro de acuerdos y estrategias. Tuvimos que realizar un estudio exhaustivo de los programas de educación preescolar así como lo que es la asesoría externa. Aprendimos a sistematizar la información y realizar un análisis sobre el proceso incluyendo lo teórico y lo práctico.

Consideramos que las aportaciones más importantes que nos dejó la elaboración del trabajo de intervención fue, conocer la importancia de la gestión educativa en la práctica en el contexto real. Visualizamos los alcances y limitaciones del Proyecto Educativo como estrategia de gestión, ubicando que no todo el trabajo plasmado en dicho proyecto se realiza adecuadamente. Reconocemos la importancia de la capacitación docente para el manejo más oportuno de planes y programas para lograr las finalidades que se establecen para dicho nivel educativo.

Algunos retos que se nos presentan a partir de dicha experiencia son: La capacitación y actualización en aspectos relacionados a la asesoría y a planes y programas de educación básica, promover el trabajo colectivo y colegiado a través del diálogo y la participación, potenciar el trabajo en las instituciones educativas.

Durante nuestro proceso de intervención obtuvimos respuesta a nuestras interrogantes planteadas al inicio de la investigación. Creemos que la desvinculación de los programas con la práctica se debe a varias razones:

- Debido a que el preescolar no era considerado como “obligatorio” los particulares ofrecían diversas modalidades educativas improvisando contenidos y objetivos relacionados a su propuesta educativa. Al declararse obligatoria la desvinculación radica en el desconocimiento y mal uso de los programas oficiales.

- Las maestras de los particulares no tienen la formación ni capacitación requerida para manejar adecuadamente las propuestas educativas, ya que algunas cuentan sólo con una formación en puericultura.
- Utilizan los programas sin darle la debida atención e importancia, sino como mero documento oficial.

Los programas vigentes son adecuados a las necesidades de la sociedad ya que su diseño surge a partir de los diagnósticos nacionales, el inconveniente radica en su mala implementación y seguimiento.

La calidad educativa que se busca en dichos programas se define de manera clara y precisa, creemos que el problema radica en el aula, en la responsabilidad que tienen los docentes de lograr dichos fines educativos, en la falta de formación y de compromiso ante las necesidades educativas actuales.

Nuestro trabajo puede servir como guía para la renovación y evaluación constante de su PEI. También como una experiencia que guiará el trabajo a otros profesionales sobre la elaboración e importancia del Proyecto Educativo Institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALFIZ Irene, (1997): *Proyecto Educativo Institucional, propuestas para un diseño colectivo*, Buenos Aires, Aique
2. ALVAREZ García (1999): *Planificación y desarrollo de Proyectos sociales y educativos*, México: Limusa.
3. ANTUNEZ Serafín (2000 a): *El proyecto educativo de centro*, Barcelona: GRAO.
4. ____ (2000 b): *Del proyecto educativo a la programación del aula*, Barcelona: GRAO.
5. ____ (1997): *Claves para la organización de centros escolares*, Barcelona: UAB.
6. BARRALES V. José (1977): *Ciencias sociales*, México: ECLALSA.
7. CERMEÑO Fortunato (1999): *Elaboración del Proyecto Educativo de Centro: Educación Secundaria*, Madrid: Editorial Escuela Española.
8. CORREA de Molina Cecilia (1997), *Administración Estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*, Bogotá: Aula Abierta.
9. DELORS, Jack (1996): *La educación encierra un tesoro*, Madrid. UNESCO: 302pp.
10. FARJAT Liliana Inés (1997): *La coordinación de equipos docentes*, Buenos Aires: Geema.
11. FRIGERIO, Graciela (1992): *Las Instituciones educativas, Cara y Ceca, elementos para su gestión* Buenos Aires: Troquel.
12. GARCIA, Carlos Marcelo (1999): *Innovación educativa, asesoramiento y desarrollo profesional*: España: CIDE
13. GOODSTEIN Leonard (2000), *Evaluación de la personalidad*, México: Manual Moderno.
14. GOMEZ, Torres Julio Alberto (2003): *Editorial: Revista Educación 2000 No. 101 Octubre 2003*
15. HARGREAVES, Andy (1996): *Profesorado cultura y posmodernidad, cambian los tiempos, cambia el profesorado*, España: Morata.
16. LAVIN Sonia, et.al (1999): *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar. Guía metodológica para centros educativos*, Santiago.
17. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (1994): *Proyecto de Mejoramiento Educativo Módulo 4, 5 y 6*, Chile.
18. MOLINAR Varela Miriam del Consuelo (2003): *Liderazgo en la labor docente*, México: ITESM, Trillas.

19. PASCUAL, Pacheco Roberto (1993) *El liderazgo transformacional en los centros docentes*, un estudio en las comunidades autónomas del país Vasco y Castilla León España: Ediciones Mensajero
20. PEREZ, Gómez A. (2000): *Cultura escolar en la sociedad neoliberal*, Madrid: Morata.
21. PEREZ S. Orlando (2000): *Acciones para fomentar la lectura*, Tabasco: Pérez Suárez.
22. PREAL (2001): Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe, *Quedándonos Atrás*, Informe de América Latina y el Caribe.
23. POZNER de Weinberg P (1995), *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*, Buenos Aires: Aique.
24. POZNER de Weinberg P (2000) *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa* IPE Buenos Aires UNESCO
25. RIVERA, Ferreiro Lucia (2001) *Problemas y retos de la educación obligatoria* En: Anuario Educativo Mexicano, visión retrospectiva (tomo 1) Pág. 155-170.
26. SACRISTÁN Gimeno, Jose (2000): *La educación obligatoria, su sentido educativo y social*, Madrid, Morata
27. SANTOS, Guerra Miguel A.(1999) : *La luz del prisma*, España: Aljibe.
28. TEDESCO Juan Carlos (1999): *Educación y sociedad del conocimiento y de la información* Encuentro Internacional de Educación Media, Bogotá.
29. WEISS, Eduardo (1993) “*El panorama de la actualización, superación y capacitación docente*” en ¿Hacia donde va la educación Pública?, Memorias del Seminario de Análisis sobre Política Educativa Nacional. Fundación SNTE para la cultura del Maestro Mexicano A.C. Tomo 1 México septiembre- diciembre p.p. 89 – 98.
30. ZABLUDOVSKY Gina (1996): *El término globalización: algunos significados conceptuales y políticos* en: Revista “Relaciones Internacionales”, No. 71, UNAM, Septiembre.
31. ZULEMA Paredes de Meaño (1996): *El Proyecto Institucional en el marco de las transformaciones educativas*, Argentina: Ateneo.

COLECCIÓN SEP

32. Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (1992) México: SEP.
33. Cuadernos para la transformación de nuestra escuela (1999): *El Proyecto Educativo: una estrategia para transformar nuestra escuela*, México: SEP.
34. ____ (1999): *¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico*, México: SEP.
35. Documento Operativo de la práctica docente (2000): *Programa para la educación preescolar en el valle de México*, SEP.
36. Programa de Educación Preescolar 1981, México: SEP.
37. Programa de Educación Preescolar 1992, México: SEP.
38. Programa de Educación Preescolar 2004, México: SEP.

39. Programa de Orientaciones Pedagógicas, *Programa de Preescolar*, SEP: México, 2002.
40. Programa de Educación Preescolar Documento Operativo de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el DF (2002). *El proyecto Escolar una suma de acuerdos y esfuerzos*, México: SEP.

MEDIOS ELECTRÓNICOS

41. ARMENDANO, Cristina (2000) *Organización y Perspectivas del nivel inicial en Iberoamérica*. Documento OEI Revista Iberoamericana Abril. Consultado el 30 de septiembre 2003. <http://www.campus-oei.org/observatorio/tendencia.htm>
42. BOLIVAR, Antonio (1997): *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coor.): *El liderazgo en educación*,(pp. 25 – 46). Madrid: UNED. Consultado el 20 de febrero del 2005 <http://www.mec.es/cide/rieme/documentos/bolivar4/Bolivar4pdf>
43. CASASSUS Juan (2002), *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B)*, OREALC-UNESCO, Santiago de Chile
44. DÍAZ, Venegas Ma. Eugenia (2005), *Experiencia*, SEP. Consultado el 4 de Abril del 2005 en <http://www.Reformapreescolar.sep.gob.mx.Experiencias/experiencias-02htm>
45. DIKER, Gabriela (2000): *Organización y perspectivas de la educación inicial en iberoamérica principales tendencias*. En Organización de los estados iberoamericanos, Consultado el 25 de septiembre 2003 <http://www.oei.es/lineas3/diker.pdf>
46. EGIDO Gálvez Inmaculada (2003): *La educación inicial en el ámbito internacional: Situación y perspectivas en Iberoamérica. y Europa*. Revista Iberoamericana Abril . Consultado el 30 de septiembre 2003. <http://www.C/revista/rie22a06.htm>
47. ELICHIRY Nora (1999) Argentina *Gestión de la transformación educativa: Requerimientos de aprendizaje para las instituciones (informe del foro realizado por el IPE- UNESCO), Panel 6 Rol y aprendizajes del agente externo (iniciativa comunidad de aprendizaje Fundación Kellog´s)* Buenos Aires Consultado el 4 de abril del 2005 http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/gestion_inst01.pdf
48. GALVAN Lafarga Luz Elena en: *De las escuelas de párvulos al preescolar*, Consultado el 10 de Septiembre de 2003 en http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_25.htm
49. GONZALO Jacobo Baños en: *Los programas de educación preescolar: constructivismo y profesionalización* Consultado el 5 de Enero del 2005 en <http://www.prodigyweb.net.mx/normeduc/EDUCACI%C3%93N%20Y%20PEDAGOG%C3%8DA.htm>

50. GUERRERO, Ortiz Luis (2000) *La educación inicial, a la búsqueda del tesoro escondido*. Revista Iberoamericana Abril . Consultado el 25 de septiembre 2003. <http://www.campus-oei/revista/rie12a06.htm>.
INEE (2003), *¿Qué hace a una escuela una buena escuela?* en La calidad de la educación básica en México. Consultado el 3 de Mayo del 2005. <http://www.capacitacion.ilce.edu.mx/inee/pdf/publicaciones/estepais.pdf>
51. LETELIER, María Eugenia (1999) Chile *Gestión de la transformación educativa: Requerimientos de aprendizaje para las instituciones (informe del foro realizado por el IIPE- UNESCO), Panel 6 Rol y aprendizajes del agente externo (iniciativa comunidad de aprendizaje Fundación Kellog´s)* Buenos Aires Consultado el 4 de abril del 2005 http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/gestion_inst01.pdf
52. LUCERO Ma. Margarita (2005) *Entre el trabajo colaborativo y el aprendizaje colaborativo* Consultado el 4 de abril del 2005 en: <http://www.campus-oei.org/revista/deloslectores578Lucero.pdf>.
53. MURILLO, Estepa Paulino (2000). *La problemática de la participación en los centros educativos: una experiencia de colaboración interprofesional. VI Congreso interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas*. Granada. Consultado el 21 de Febrero del 2005. <http://www.mec.es/cide/rieme/documentos/pmurillo/pmurillo2pdf>
54. VILA, Ignacio (2003): *Aproximaciones a la educación infantil, características e implicaciones educativas*, Revista Iberoamericana Abril. Consultado el 30 de septiembre 2003. <http://www.campus-oei/revista>

ANEXOS

ANEXO 1

TRABAJO DE INTERVENCION

PROGRAMA DE ASESORIA EXTERNA EN EL JARDIN DE NIÑOS “SIMBA”

PRESENTACION

El programa de asesoría externa para el Jardín de niños “Simba”, se encuentra diseñado en ocho sesiones, en las cuales se pretende ubicar de manera precisa los aspectos a seguir para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional .

El objetivo principal es elaborar dicho proyecto de manera conjunta y colegiada, con todos los actores de la comunidad educativa, partiendo de la reflexión de su realidad.

Se abordarán temas de importancia entre los que se encuentran:

- ❖ El Preescolar.
- ❖ La obligatoriedad.
- ❖ Planes y programas de educación preescolar actuales.
- ❖ Gestión educativa y sus dimensiones.
- ❖ Proyecto educativo y sus elementos.
- ❖ Estrategias y planeación

PRIMERA SESIÓN

SENSIBILIZACIÓN

TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	MATERIAL
¿Dónde estamos?	<ul style="list-style-type: none">▫ Reconocer la importancia de la educación preescolar como base de una formación que le permita al niño desarrollarse en todas las áreas tanto cognoscitivas, afectivas y psicosociales para lograr un desarrollo pleno e integral.▫ Analizar los planes y programas propuestos para el nivel con la finalidad de identificar aquellos objetivos y metas que se pretenden alcanzar y al mismo tiempo▫ Revisar los fundamentos y requisitos que se establecen para la Obligatoriedad del Preescolar en México.▫ Lograr un trabajo colegiado que de inicio a una etapa de sensibilización que les permita elaborar un Proyecto Educativo Institucional a partir de los fundamentos que se requieren para el nivel educativo.	<ul style="list-style-type: none">▫ Sensibilización y convencimiento acerca de su labor educativa y la función del preescolar.▫ Revisar los planes y programas del nivel.▫ Revisar los requisitos de la obligatoriedad del preescolar en nuestro país.	<ol style="list-style-type: none">1. Programa de Educación Preescolar 1992.2. Programa de Orientaciones Pedagógicas 2000.3. Documentos de obligatoriedad.

SEGUNDA Y TERCERA SESIÓN

IDENTIDAD ESCOLAR: ¿Quiénes somos? y ¿Qué pretendemos?

TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	MATERIAL
<p>¿Quiénes somos y qué pretendemos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Definir los valores y normas que como institución educativa y de formación pretenden llevar a cabo o siguen para brindar una educación que permita adquirir normas y actitudes ante la vida. ▫ Reconstruir su visión institucional sobre quiénes son, que pretenden lograr y qué función tiene la familia como apoyo al desarrollo pleno e integral. ▫ Reflexionar sobre el tipo de hombre que están formando y su función ante la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ A través de un cuadro sinóptico elaborado personalmente y una puesta en común a través de un cuadro tamaño pizarrón y posterior al trabajo personal, se trabajó sobre la <i>Identidad Escolar</i>. ¿Quiénes son? Definir y concretar los valores, tipo de persona a formar, rol de la familia, finalidad social y rol de la comunidad. - Con la misma dinámica y por escrito se trabajó en la <i>Identidad Escolar</i>. ¿Qué pretenden? Definir y concretar el diagnóstico, retomar la experiencia institucional y los requerimientos públicos. 	<p>Hojas de colores. Plumones. Cartulinas.</p>

CUARTA SESIÓN

Gestión educativa

TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	MATERIAL
Gestión educativa	<ul style="list-style-type: none">▫ Conocer los elementos de la Gestión así como sus diferentes dimensiones para relacionarlos con su propia experiencia.▫ Identificar algunos síntomas que se presentan dentro de su práctica educativa que dan origen a problemáticas de tipo organizacional, pedagógico, comunitario y administrativo.▫ Reconocer y reflexionar dichas problemáticas para tratar de darles solución o mejorarlas.	<ul style="list-style-type: none">▫ Presentación y conceptualización sobre los temas de Gestión.▫ Revisión de los conceptos sobre las dimensiones educativas, al mismo tiempo se realizó un análisis sobre dichas áreas en la institución.▫ Se habló sobre algunos síntomas que como institución presentan relacionados con las diversas áreas, las posibles causas y consecuencias para encontrar el origen de dichos síntomas para tratar de definir problemas reales y concretos.▫ Se revisaron los conceptos sobre la dimensión Administrativa, Organizativa, Pedagógica y Comunitaria, al mismo tiempo realizar un análisis sobre dichas áreas en la institución.	LAVIN Sonia (1999) <i>El PEI como herramienta en la transformación de la vida escolar, Chile.</i>

QUINTA Y SEXTA SESIÓN

Autodiagnóstico

TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	MATERIAL
Autodiagnóstico Institucional	<ul style="list-style-type: none">▫ Encontrar y definir las dificultades y problemáticas que se presentan en la práctica educativa que impiden un desarrollo organizacional eficiente.▫ Establecer prioridades y líneas de acción ante las problemáticas presentadas.- Definir sus metas y propósitos educativos.	<ul style="list-style-type: none">▫ A partir de las problemáticas detectadas con el trabajo colectivo, tomar decisiones para establecer propósitos y metas para lograr las intencionalidades que se pretenden para el nivel.	Cartulinas. Plumones. Hojas de colores.

SÉPTIMA SESIÓN

Padres de familia

TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	MATERIAL
Padres de familia	<ul style="list-style-type: none">- Conocer y revisar los comentarios de los padres de familia acerca de cómo conciben a la institución, los valores y la enseñanza que se imparte para compararlos y contrastarlos con los de la institución.▫ Llegar a un consenso acerca de los valores, expectativas y alcances de la institución y los padres de familia.	<ul style="list-style-type: none">▫ Revisar y analizar los cuestionarios aplicados a los padres de familia. Compararlos y llegar a conclusiones generales.	Cuestionarios. Plumas. Hojas blancas.

OCTAVA SESIÓN

Concreción del PEI y Estrategias

TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	MATERIAL
Concreción del PEI y Estrategias	▫ Tomar acuerdos y arreglos finales.	▫ Definir en conjunto una serie de estrategias que permitan alcanzar los objetivos.	Cartulinas. Plumones. Hojas. Plumas.

ANEXO 2

EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL DEL JARDIN DE NIÑOS “SIMBA”

Jardín de Niños

"Simba"

El Jardín de Niños "Simba" es un preescolar particular que está ubicado en la delegación Xochimilco en la calle Plan Sexenal No.

Fue creado en el año 2001.

Está situado en una zona de clase social media y media baja atendiendo a los niños provenientes de dicha zona.

En el entorno predominan casas en obra negra y algún negocio pequeño o improvisado. La gente que rodea dicha zona son personas de clase media baja y baja. Los trabajos u oficios más comunes es la construcción, habiendo obreros, tianguistas o comerciantes, albañiles, choferes, mecánicos y vendedores ambulantes. La mayoría de ellos se traslada a pie, en "bicitaxi", transporte colectivo o autos particulares.

En particular el kinder tiene una dimensión de 120 m distribuidos en dos áreas divididas en donde se encuentran dos aulas, la dirección, 3 baños y cuenta con un pequeño patio. Cuenta con una población infantil aproximada de 10 niños ubicados en Maternal, Kinder I y II. Sin embargo, cada año varía en número de ingreso y egreso.

El personal institucional abarcando las áreas de Dirección, Docencia y Administración suma en total 5 personas encargadas de todo el plantel.

¿Quiénes somos?

“Una institución que propicia la calidad de la enseñanza basada en valores de justicia, moral y verdad que contribuya a la formación de un niño líder comprometido con su desarrollo”

¿Qué pretendemos?

Nuestros objetivos son:

- Lograr una educación de calidad basada en valores promoviendo la justicia, la moral y la verdad.
- Conseguir que la educación que reciban los alumnos esté basada en el respeto, el amor, la responsabilidad, la honestidad, los valores básicos de convivencia y fe entendida como confianza en sí mismo.
- Favorecer el desarrollo óptimo del niño en sus áreas cognitivas, psicológicas, físicas, morales y éticas.
- Proporcionar los contenidos y habilidades básicas que les permitan ingresar a la Primaria.
- Lograr que la enseñanza sea el instrumento para llegar a aprendizajes significativos adquiriendo capacidades que le permitan utilizar y aplicar los nuevos aprendizajes.
- Formar hombres responsables e íntegros comprometidos con su propio desarrollo y con los valores.

- Contribuir a que los alumnos sean comprometidos, respetuosos de sí mismos, competitivos, íntegros y humildes.
- Estimular a que los docentes y los directivos adquieran y practiquen los mismos valores que pretenden lograr en sus alumnos tales como la responsabilidad, el compromiso, el respeto, la competitividad, la integridad y la humildad.

En el ámbito Educativo:

- Priorizar una educación fundamentada en valores humanos como instrumentos para lograr hombres íntegros y solidarios.
- Brindar una educación actualizada, abierta y con calidad.
- Propiciar una educación dinámica e incluyente que permita la colaboración entre alumnos y profesores basada en el diálogo, el respeto y la colegialidad.
- Lograr un desarrollo armónico y óptimo de los niños en sus dimensiones física, intelectual, afectiva, ética y social.

En el ámbito del Profesorado:

- Estimular a los profesores para que se comprometan con ellos mismos y con el ideal de la escuela.
- Lograr que los docentes se actualicen para brindar calidad en la enseñanza, sean hábiles y con manejo amplio referente a su área y nivel.
- Aflorar el potencial de los niños sin discriminarlos por capacidades diferentes.

- Guiar a los niños en su proceso de desarrollo y aprendizaje, siendo un ejemplo para ellos.
- Lograr que el docente realice sus planeaciones educativas referidas en los contenidos y que armonice el ambiente escolar y el área de trabajo.
- Ayudar y orientar lo mejor posible a través de valores que le permitan guiar y comprender la realidad de los niños.
- Comprender sus inquietudes, intereses, habilidades y desarrollo para lograr una mejor planeación y así, un aprendizaje significativo.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje:

- Lograr que las clases, los aprendizajes y las técnicas educativas sean un proceso de desarrollo y motivación.
- Posibilitar el trabajo colegiado para enfrentar conflictos, que sea compartido y actualizado.
- Seleccionar los contenidos curriculares más aptos y funcionales para los niños.
- Potenciar los aprendizajes significativos basados en la calidad educativa.
- Seleccionar técnicas que permitan conservar la alegría, la inocencia y la armonía de los niños.
- Buscar técnicas de trabajo individual más convenientes para niños con Necesidades Educativas Especiales.
- Conseguir que el alumno se sienta a gusto, comprendido y atendido por toda la comunidad educativa.

En la organización de la Institución:

- Potenciar una buena organización, planeación y control de la institución.
- Lograr una comunicación que permita el seguimiento, la mejora y el diseño de estrategias.
- Proporcionar los recursos necesarios para lograr los fines y metas educativas.
- Realizar reuniones entre el colectivo y los padres de familia para evitar malos entendidos y conflictos.
- Potenciar la participación y colaboración de los padres de familia.
- Gestionar de manera adecuada y eficaz todos los medios humanos, materiales y económicos del centro.
- Conseguir que los docentes se sientan útiles y satisfechos en el desarrollo de su trabajo profesional.

Estrategias y acuerdos institucionales

- ☞ Buscar y aplicar formatos para obtener información de los niños y crear sus historiales.
- ☞ Hacer una junta con los padres de familia y hablar sobre las colegiaturas, lo que esperan de la escuela, sus objetivos, sus compromisos con la educación de sus hijos, el uniforme y reglamento.
- ☞ Actualizarse en cantos y juegos.
- ☞ Analizar los planes y programas.
- ☞ Adaptar dichos planes y ajustarlos al kinder.
- ☞ Realizar el Plan Anual de Trabajo.

☞ Definir contenidos y objetivos por nivel.

Algunos acuerdos y compromisos son:

1. Al terminar la elaboración del PEI iba a someterse a una revisión constante y continua para modificarlo si fuera necesario.
2. Lo definido en dicho proyecto iba a servir de guía y orientación al directivo, los docentes y a los padres de familia.
3. Se comprometieron a “reproducir” el material y darlo a conocer a la comunidad.
4. La asignación de roles y distribución de tareas les iba a permitir lograr una mejora institucional.
5. La participación y diálogo con los padres de familia iba a ser el camino más idóneo para lograr sus objetivos.
6. Lograr el compromiso con los padres y la comunidad por el bienestar de los niños.