



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
MAESTRIA EN DESARROLLO
EDUCATIVO VIA MEDIOS RED JALISCO

SEDE UNIDAD 142 TLAQUEPAQUE

LINEA DE ESPECIALIZACIÓN: GESTION PEDAGOGICA

TITULO:

***“LA TESIS DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN
PREESCOLAR DE LA ZONA ESCOLAR No. 138 DEL
ESTADO DE JALISCO, CON RELACIÓN A LA FUNCIÓN
DE SU DIRECTOR DE ACUERDO CON SU FORMACIÓN,
CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL”***

***ASESORA: MAESTRA MARTHA INEZ HERNÁNDEZ
ALVAREZ***

MAESTRANTE: MA. DEL REFUGIO FARIAS COLADO

TLAQUEPAQUE, JALISCO, MAYO DE 2009

INDICE

	PÁG.
INTRODUCCION	
CAPITULO I. PROBLEMAS DE INVESTIGACION	
1.1 Antecedentes	5
a). Dominio Intelectual Pedagógico 1824-1908	6
b). Consolidación de la Secretaria de Educación Publica 1921-1940	8
c). Las Pedagogías Olvidadas 1970-1984	10
d). Educación Normal como Licenciatura 1984-1999	11
1.2 Planteamiento del Problema	17
1.3 Justificación	18
1.4 Hipótesis	20
1.5 Objetivo	20
1.6 Metodología	20
CAPITULO II. LA HISTORIA DEL NORMALISMO MEXICANO Y SUS REFORMAS EDUCATIVAS	24
CAPITULO III. LA GESTION ESCOLAR DEL DIRECTOR DE EDUCACION EN PREESCOLAR Y SU IMPACTO EN EL PLANTEL EDUCATIVO	
3.1 Que es la Gestión Escolar?	35
3.2 Que es la Gestión Escolar de Calidad?	35
3.3 La Gestión Escolar no es el Gobierno de lo Didáctico	40
3.4 Sus Definiciones más Conocidas	41
3.5 Como se Concibe la Gestión en el Nivel de Preescolar en el Estado de Jalisco.	43
3.6 Acciones de Capacitación para Fortalecer la Capacidad de Gestión.	46

CAPITULO IV. LA VERDADERA GESTION ESCOLAR DEL DIRECTOR DE EDUCACION PREESCOLAR	
4.1 Lo que Percibe el Docente sobre la Función del Director	48
CAPITULO V. EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR DE UN JARDIN DE NIÑOS Y LA OPINION DEL PERSONAL DOCENTE.	
5.1 El Directivo como Administrador de un Jardín de Niños	70
5.2 La Administración en los Centros Escolares	74
5.3 Los Directivos y su Curriculum Vitae	76
5.4 Lo que no se ve del Curriculum del Director	78
CONCLUSIONES	83
BIBLOGRAFIA	89
ANEXOS	

I N T R O D U C C I O N

Los diseños en el cuerpo curricular al ser sometidos por las diferentes políticas educativas, se ven modificados con la velocidad con que dichas políticas cambian.

Cada cambio incide en la forma de gestión escolar, demanda la adaptación de nuevos diseños de espacios así como las formas de acción humana que encuentran las resistencias propias de las diferentes influencias con las que los actores educativos fueron formados profesionalmente, esto es, con diferentes marcos conceptuales de organización y administración escolar propias de la política en turno.

Los centros educativos se convierten en crisoles donde perviven directivos y docentes que fueron formados pedagógicamente con las reformas que en materia educativa tuvo la educación normal a lo largo de la historia, y fueron marcadas por la impronta que dejó en cada una de ellas la política educativa en turno de los diferentes gobiernos.

Impactando sobre el currículo, los textos, las escuelas, los docentes, el “perfeccionamiento”, es decir, de toda la preparación magisterial de la cual todos somos herederos, cada cual cargando con el peso de la política bajo la que se formó.

No es de extrañar que coexistan docentes con visiones tradicionales y normativas de administración que se contraponen con los nuevos modelos que plantean nuevos problemas y desafíos que los procesos de gestión actuales abordan como prioridad.

La visión normativa que tienen la mayoría de los que dirigen las instituciones se caracteriza por una percepción lineal del futuro, donde no hay cambios significativos, donde la movilidad y trascendencia educativa, se reduce con absoluta convicción a cubrir la demanda del servicio educativo, obviando los cambios en la calidad y nuevas formas de organización.

Ante los nuevos retos los reglamentos que conforman la normatividad resultan obsoletos, no tienen la capacidad de responder a los cambios propios de nuestro tiempo, donde la educación debe ser la punta de lanza de la actualidad.

La actualización permanente de los directivos y docentes es un imperativo que sería más fácil de lograr si dicha acciones se convirtieran en una cultura observable por los docentes en los superiores y directivos.

Cuando en un centro educativo, los responsables, es decir los directivos tienen ante sí el reto de construir una nueva cultura organizacional, que supone cambio e innovación en la gestión educativa se encuentran con la oposición y resistencia desde la gestión, los mismos docentes a su cargo, al observar tal intención, pueden asumir una actitud crítica que trasciende muchas veces a situaciones de conflicto que desborda la barrera profesional llegando al plano personal e individual.

Este tipo de conflictos se manifiestan en la inconformidad de los docentes de forma abierta o velada, hacia la función de los directivos con mediante quejas, amenazas, oposición frontal, de forma implícita, impactando en la motivación, aumento en los errores, entre otros, provocando una atmósfera de trabajo fría, formal, reservada, suspicaz, con unidades de trabajo individuales y rígidas.

Es por tal motivo, que en el presente trabajo se examinan las opiniones de los docentes de la zona escolar No. 138 de educación preescolar acerca del proceso de gestión de quien dirige su escuela, dado que son ellos quienes viven diariamente los problemas, conflictos y consecuencias de la actuación, gestión y proceder de los directivos.

El propósito fundamental de esta investigación es poner de manifiesto el impacto que tienen los directivos en la vida escolar a través de los argumentos de los docentes

mediante entrevistas, acerca de la percepción que tienen de la preparación, capacitación y actualización profesional de los directivos.

En el capítulo I se describe la figura del maestro como personaje fundamental en la historia de la educación de nuestro país y cómo las constantes reformas educativas a la educación normal han sido motivo de crisis y desafíos en los docentes, así como la respuesta de las instituciones normalistas ante los cambios implementados. Asimismo, se expone en este mismo apartado los antecedentes, el planteamiento del problema, las razones que motivaron al estudio de la presente investigación, las hipótesis, los objetivos y la metodología empleada.

En el capítulo II se presenta una visión retrospectiva de la educación normal, sus compromisos ante la federalización de la educación y la formación de profesores. Esta categoría de análisis es clave para dejar de manifiesto que los cambios curriculares, la formación docente, el estilo en la gestión escolar han generado una pluralidad tal, que se manifiesta como conflicto entre los marcos conceptuales y administrativos en los que se formaron las distintas generaciones de docentes y directivos que convergen en un mismo espacio educativo.

En el capítulo III se hace énfasis en *la calidad educativa*, concepto que encierra una nueva forma de organización, un nuevo reto y desafío para la administración educativa en tanto opción para cubrir las necesidades laborales y superar la crisis por la que pasa la escuela pública, -crisis que concentra las miradas de la sociedad-, que podrá ser superada por el desarrollo de las prácticas educativas, alternativa que encontramos en la organización conocida como *gestión escolar de calidad*.

Dentro del mismo espacio se explica la forma de implementar esta nueva forma de organización que implica nuevas asesorías, capacitaciones y aceptaciones en este ámbito, consideramos que la mayor parte de los directivos se verían beneficiados con una actualización que les permita asumir el liderazgo y una capacidad organizativa capaz de trascender como a los docentes.

En el Capítulo IV, se describe la gestión escolar del director de educación preescolar a través de los resultados de un análisis de las opiniones de los docentes de la zona escolar donde se llevó a cabo la investigación, encontrando que para los docentes, el fortalecimiento de las prácticas docentes para mejorar la calidad educativa es posible cuando es impulsada por estrategias que vienen del director, una vez que a tomado en consideración, entre otros, el punto de vista del docente acerca de la conducción del plantel por parte de las autoridades.

En el capítulo V se aborda el concepto de curriculum y el currículo oculto del director contrastando con lo registrado que en un diario de campo donde el personal externó lo que a su juicio debe ser partes de la formación y la función del director del jardín de niños en donde se desempeñan.

Por último, se presentan las conclusiones producto de este trabajo, anexándose al mismo la bibliografía correspondiente y las evidencias que respaldan el presente documento.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

El México de hoy debe mucho a la escuela normal, formó a los maestros que hicieron posible la educación del pueblo mexicano. Así, dentro de la historia de la educación en México podemos encontrar a la figura del maestro como el sujeto ideal para realizar la tarea de preparar las nuevas generaciones.

La figura del maestro en distintas épocas y lugares ha sido un agente social importante, en nuestro país no constituye una excepción, el maestro ha tenido un peso importante en la dinámica social, jugando diversos papeles de acuerdo con las disposiciones y las luchas de poder simbólico, a través de los siglos el maestro y la educación han sido vehículos para legitimar el poder del Estado, las ambiciones de la iglesia o particulares que a través de ofertas educativas buscaron participar del poder político y social.

Con la aparición de la escuela normal, la educación se constituye en una institución del Estado y con ello la presencia del maestro adquiere un estatus protagónico para la construcción del perfil social del México moderno.

La presencia del maestro no ha sido estática, ha tenido tal movilidad como cambios en la política social que incide en las políticas educativas.

La movilidad social demanda cambios, uno de ellos son las reformas educativas que por lo regular aparecen por acciones sociales que privilegian proyectos políticos que al cambiar, modificar algún sector social, impactan directamente en la formación docente, estrategias que afectan también directamente en el proceso de enseñanza aprendizaje y los contenidos curriculares donde parte de los destinatarios es el docente.

Las cinco reformas educativas que se implementaron desde 1824 hasta 1999 presentan constantes que podríamos rescatar: *se conserva la ideología del grupo dominante en el campo de la educación; se minimizan las modalidades de enseñanza de la reforma anterior; se implementan modelos educativos provenientes de otros países y se conserva la línea de formación pedagógica y la práctica profesional.*

Además se puede decir que estas constantes generaron crisis y desafíos en los docentes y en las instituciones normalistas como consecuencia de los cambios implementados en las reformas.

Las reformas educativas que facilitaron la formación de maestros se pueden exponer de la siguiente manera: *el dominio intelectual pedagógico, 1824-1908; la consolidación de la Secretaría de Educación Pública, 1921-1940; profesionalizar al docente, 1940-1969; el olvido pedagógico, 1970-1984; y la licenciatura, 1984-1999.*

a). Dominio intelectual pedagógico 1824-1908

A mediados del siglo XIX, el maestro aún no estaba integrado en una comunidad de docentes, el impulso de dicha comunidad no era prioridad del Estado por que no era visible como necesario cambio de política pública, sin embargo, esta percepción empezó a cambiar, fue precisamente la falta de atención al problema de la educación elemental en donde el maestro era quien podía dar respuesta a tan grande problema.

Ante una demanda tan grande fue la Compañía Lancasteriana, perteneciente a la iniciativa privada, que hizo suyo el reto de resolver el problema, para ello ensayó diferentes caminos. Uno de ellos fue establecer en la ciudad de México, en 1823, la primera *escuela normal* que tenía la finalidad de preparar a los maestros en la técnica y práctica del sistema lancasteriano.

A partir de la gestación de la escuela normal se comienzan a perfeccionar los métodos de enseñanza de la lectura y la escritura, posteriormente se implementan nuevas reformas didácticas.

Los intentos sistemáticos y formales de la educación normal se iniciaron con los avances pedagógicos de la escuela modelo de Orizaba y a partir de que el Estado se hace cargo de la educación pública durante la etapa del porfiriato.

Durante esta etapa **Enrique C. Rébsamen** contribuyó a la resignificación de la educación, por tanto, tanto en la forma de practicarla, es decir, introduce la dimensión humana y social, donde la educación significaba para él libertad y servicio a los intereses sociales (Castellanos, 1909).

El intento de resolver un evidente problema a través de una reforma con buenos fines, dieron paso a un fenómeno plenamente identificable en la comunidad de docentes durante esta etapa, por un lado se crearon docentes con una dependencia y por consiguiente una falta de iniciativa para reflexionar sobre su quehacer docente y para decidir sobre si mismo, pero también se crearon tipos de docentes que hicieron y vieron el mundo educativo con un pensamiento y un compromiso transformador en la comunidad.

Estas comunidades de docentes se han constituido en diferentes épocas y con diferentes reformas educativas, y en muchos casos, el perfil plural en los docentes se ha sumado a la discusión teórica metodológica, enriqueciendo con sus aportaciones y experiencia el campo de la pedagogía en nuestro país.

Rébsamen, Torres Quintero, Alberto Correa, Justo Sierra y José Vasconcelos son algunos docentes que con sus valiosas experiencias se convirtieron en intelectuales de la pedagogía que dignificaron la comunidad de docentes a la que pertenecieron.

Ellos contribuyeron también a diseñar y orientar las reformas educativas no sólo en educación normal, sino en el nivel de educación elemental.

Es en esta etapa donde al identificar la problemática docente toman forma y delimitación las primeras reformas educativas que impulsaban, a saber, un dominio intelectual pedagógico en las escuelas normales. Los planes de estudio pretendían el dominio de la gramática castellana, además de dos idiomas (inglés y francés), antropología pedagógica, pedagogía y práctica profesional.

Esta etapa es tan importante que se convirtió en simbólica para la comunidad de docentes en relación con dos saberes importantes, la formación intelectual pedagógica y la formación del docente con la teoría y la práctica. Sin embargo, estos saberes se fueron desvaneciendo por las circunstancias socio históricas que vivió nuestro país, además del deterioro que sufrieron las escuelas normales y la comunidad normalista entre 1911 y 1920.

b). Consolidación de la Secretaría de Educación Pública 1921-1940

Un segundo momento importante, que por su trascendencia se constituye en parte aguas lo es la creación de la (Secretaría de Educación Pública SEP) que perdura hasta nuestros días.

Este hecho significó reformar y uniformar programas integrales que se llevaron a cabo como proyecto nacional en todo el país. También significó tener ciertas obligaciones y ciertos derechos entre la S.E.P y la comunidad de docentes.

Entre las obligaciones por parte de los docentes estaba llevar a cabo el programa escolar a escala nacional y una obligación del Estado era otorgar capacitación y formación docente.

La formación del docente implica desde entonces educar y formar en congruencia, basada en una ideología nacional.

Durante este periodo, en 1926, el plan de estudios de las normales rurales se unifica. Se buscaba que el docente ayudara en la zona rural a que la escuela reflejara la vida cotidiana; por esa razón, se pensaba que lo más importante para la enseñanza eran las relaciones sociales, es decir, las relaciones entre el niño y el hombre.

Para llevar a cabo la reforma, se expidió un documento llamado "*Bases para la organización de la escuela primaria conforme al principio de la acción*".

Las reformas implementadas en esta época tenían como centro a los maestros rurales, porque ellos no habían sido formados en escuelas normales, sino que habían sido elegidos entre las personas que, sabiendo leer y escribir, daban muestra de su espíritu de servicio comunitario.

Las reformas tenían como propósito contribuir a moldear a las futuras generaciones, servir a la patria con la firme idea que la recompensa se basa en la satisfacción del deber cumplido. En la década de los cuarenta, Francisco Larroyo de nuevo orientó la formación de docentes con un sentido pedagógico idealista mediante una reforma educativa implementada en ese tiempo.

Siguiendo la línea histórica de las reformas educativas, encontramos también a mediados del siglo que la formación docente seguía siendo insuficiente, por tanto continuó como un problema a resolver.

La noción de profesionalizar a los docentes se relaciona en esta década, básicamente con la producción de cambios y de mejoras en el plano laboral en cualquiera de los niveles educativos. Para esto se organizan, desde entonces, cursos de capacitación para los docentes, se adecuan bibliotecas y talleres para elaborar materiales didácticos específicos.

De manera casi simultánea, la S.E.P. asume una política flexible en cuanto a la formación y profesionalización docente. Para dar solución a esta petición se crean por decreto otro tipo de escuelas normales, que tienen la modalidad en educación preescolar y en educación superior.

Esto significó crear una pirámide de formación en este nivel educativo, es decir, las escuelas normales con modalidad en primaria y preescolar se consideraron como de nivel básico y las otras normales se consideraban de educación superior.

A las primeras se podía ingresar teniendo sólo el nivel de estudios de secundaria, y a la segunda sólo se ingresaba cuando el docente era egresado de alguna normal básica.

Esta política trajo otro problema en las reformas educativas, se creaba de manera natural una heterogeneidad de programas que impedían la unidad nacional en las escuelas normales.

Los *modelos curriculares* de la década de los sesenta todavía se inscribían en el marco de las ciencias sociales y humanas, y las construcciones conceptuales nacían de ellas: noción de la realidad, noción de ciencia, rigor conceptual. La presencia de la psicología experimental influía de manera directa en las nociones teóricas.

c). Las pedagogías olvidadas 1970-1984

En la década de los setenta, son tres reformas que se implementan y se organizan a partir de las didácticas especiales: *seminarios sobre administración y legislación educativa y práctica docente*. También cambia la noción curricular de práctica profesional por práctica docente, además se refuerza la influencia determinante para entender que la enseñanza tendría que realizarse a partir del objeto-teoría.

Durante este periodo, al inicio de la década, la formación de docentes sufrió un deterioro pedagógico y didáctico. El maestro aprendió las didácticas por ensayo y error porque se enfrentó a su trabajo sin cursos previos.

La educación normal sufrió mucho con estos enfoques didácticos porque provocaron mucha dispersión y confusión en la enseñanza. Estaba de moda la tecnología educativa y lo que ocasionó fue un alejamiento del docente de los contenidos y del alumno.

d). Educación normal como licenciatura 1984-1999

Las reformas educativas implementadas y experimentadas en 1984 y en el periodo 1997-1999 en educación normal formaron parte de las decisiones políticas para resolver el problema de la formación docente y el de la profesionalización que desde la década de los cuarenta se pretendía llevar a cabo.

Las reformas de 1997 y 1999 actualmente se desarrollan en las escuelas normales en las modalidades de educación primaria, educación preescolar y en las normales superiores. Se pretende con esta reforma el desarrollo de habilidades y competencias específicas en los estudiantes.

Esta reforma exige la actualización de los docentes antes de dar inicio a algún semestre. También se equipan de tecnología de punta, se abastece a las bibliotecas con bibliografía especializada en la educación y se otorgan materiales bibliográficos para cada estudiante.

Asimismo se organiza a los docentes en pequeños y grandes colegios de discusión para desarrollar líneas de trabajo institucional que articulen de manera global los elementos que constituyen la reforma.

Las reformas educativas implementadas en educación normal se caracterizan por su homogeneidad nacional, es decir, han sido implementadas en todas las escuelas formadoras de docentes del país, y por ende, los maestros del estado de Jalisco somos producto de estas reformas y políticas educativas que en un momento determinado nos formó cuando éramos estudiantes.

En las instituciones de educación de nuestro estado encontramos directivos y docentes que fueron formados bajo la reforma de la década de los 60's o 70's, o bien, son egresados de las licenciaturas de 1984, 1997 o 1999, lo que permite observar en las mismas, particularmente en preescolar,) nivel donde se realizó el presente estudio).

una gran variedad de experiencias, que confluyen de manera caótica, formas de pensar confrontadas por el choque generacional, así como los conflictos con relación al deber ser de la educación, existiendo pensamientos tanto tradicionalistas, que no comprenden formas nuevas que chocan con aquellas propuestas vanguardistas de las nuevas teorías pedagógicas, metodologías de aprendizaje, estrategias de trabajo.

La confluencia generacional con todos sus males la hemos vivido de manera directa en la educación preescolar que como todo el sistema no ha escapado de ello, ya que desde su creación ha representado uno de los niveles que más conflictos ha ocasionado, primero, por su situación legislativa que no ha permitido cubrir y expandir el servicio educativo a todas las localidades que lo han demandado.

Y segundo, los educadores, aún en la actualidad no cubren el perfil requerido para la atención de los niños en edad preescolar, ya que en los planteles educativos existen egresados de las escuelas normales de educación primaria y de mejoramiento profesional del magisterio, cuya formación profesional no se satisface con un curso de tres meses (acuerdo tomado en 1983) que se han incorporaron a este nivel por tener plaza de base, así como escasas educadoras graduadas en los Centros

Regionales de Educación Normal (Preescolar), y licenciadas en educación preescolar (plan 1984,1997 y 1999).

Estamos en condiciones de plantear lo anterior ya que en lo particular contamos con una experiencia laboral dentro del nivel de educación preescolar de 23 años de servicio, de los cuales durante 4 años se fungió como docente y 16 años como directivo sin grupo, y 3 como supervisora, por lo tanto, la experiencia laboral adquirida nos ha permitido observar la práctica educativa, y, conocer la formación de los integrantes del centro educativo, zona y sector escolar desde los niveles antes mencionados.

Asimismo, el haber egresado de una escuela de mejoramiento profesional del magisterio No. 37 nos ubica en la reforma educativa de los 70's, la cual nos preparó como docentes para ejercer en el nivel primario y no en preescolar, pero ante la ausencia de plazas en educación primaria se implementó de parte de la Dirección General de Educación Preescolar (DF) de la S.E.P., un curso intensivo de tres meses que nos instruyó de manera somera en educación preescolar (*programa educativo, estrategias didácticas, técnicas gráfico plásticas, música, cantos y juegos*) dejando de lado la teoría pedagógica, convirtiéndose nuestro trabajo más en actividad técnica que profesional.

Ante semejante laguna, la improvisación tanto en el aspecto pedagógico como administrativo fue la característica que predominó durante muchos años tanto en lo particular como en lo general, sin obtener ningún tipo de capacitación con relación a la planeación, organización, administración y evaluación de los centros escolares.

Bajo esta óptica es importante mencionar que en el año de 1986, el comité del proyecto estratégico No. 5 de la Secretaría de Educación Pública puso en operación uno de los cursos de capacitación titulado "*Fortalecimiento de la Capacidad Técnico-Administrativa de los Directivos Escolares*".

Con la finalidad de fortalecer la capacidad de gestión administrativa y técnico-pedagógica de los directivos escolares de educación elemental, media básica, media superior y superior tecnológica, para contribuir a elevar la calidad de la educación.

Este proyecto considera a la directora del plantel una parte importante de la responsabilidad inmediata que tiene el Estado para impartir educación con calidad y eficiencia; asimismo toma en cuenta su capacidad para administrar, supervisar los recursos; y su experiencia para orientar a los docentes a su cargo, pero, su capacitación se ha desarrollado de manera empírica en casi todos los ámbitos, modalidades y niveles educativos, dado que no se ha contado hasta la fecha con un sistema para la formación de directores.

Este proyecto consta de tres manuales: *Manual de la Directora del plantel de educación preescolar*, *Manual técnico pedagógica de la directora del plantel de educación preescolar*, y, *programa de capacitación y fichas de autoevaluación* editado en noviembre de 1986 por la S.E.P. y que hasta el momento se encuentra vigente pero no nos rige en el estado de Jalisco, porque las autoridades educativas nos marcan que para la operación de la gestión escolar nos tenemos que remitir a la *Guía para el Director de Educación Primaria editado en septiembre de 1992 por la S.E.P.*

Todo esto ha contribuido a que la función del director sea incongruente en su actuar en la práctica de su gestión, por un lado, se encuentra nuestra formación docente, y por otro, la escasa capacitación que hemos recibido en torno a la gestión educativa, los lineamientos oficiales no responden a las necesidades del nivel, las indicaciones verbales y escritas son desfasadas e incongruentes con las autoridades educativas que dirigen el centro escolar.

Nos hemos detenido más en la figura del director, cuando abordamos al docente y su relación con aquel la situación se torna más compleja, la actitud de los docentes, en estas circunstancias se enfrentan de manera casi natural con quien funge como

director, ya sea encargado o con clave por la manera en la que conduce la institución educativa, dando como resultado con problemas tales que pueden consignarse en expresiones como:

Son los capacita técnico-pedagógicamente, les interesa más el dinero de la tienda escolar, tiene su grupo favorito, no toma en cuenta a los padres de familia ni a los docentes en la organización de las actividades, la falta de actualización permanente, entre otros.

En medio de dicha problemática, surge inserta en los establecimientos institucionales tanto nacionales como locales una nueva idea: *la educación de calidad*, producto de la economía globalizadora de mercado, y que, dada su intención ha creado un caos en la concepción de la planeación educativa, teniendo que replantearse la adquisición de un moderno concepto: *la gestión escolar*, “desterrando” la antigua planeación tradicional. Términos que en páginas posteriores especificaremos con más precisión.

Este nuevo esquema de administración de la educación representa un reto para las unidades educativas (escuelas) quienes tienen que cumplir por un lado, con el compromiso de una educación de calidad, y, por el otro, con la capacidad para administrar en forma autónoma y responsable el inmueble y recursos a su cargo.

Dada esta situación, la gestión escolar implica un cambio radical en la función del director de escuela, a quien ahora se le pide que asuma su cargo no sólo como un paso dentro de una carrera, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir una unidad educativa, e imprimirle una dirección. Así, más que meros administrativos se requieren de personas capaces de dirigir y que sean, a la vez, eficientes organizadores. (Antología de Gestión escolar 2003)

Por tal motivo, la función de la gestión de quien dirige la institución educativa observada por los docentes que conforman la comunidad escolar es de suma importancia ya que nos permite tener una visión más apegada a la realidad de la gestión escolar que realiza el directivo a partir de su formación primero, y después con su capacitación y actualización como docente, para que podamos entender su proceder y actuación, permitiéndonos al mismo tiempo detectar las fallas de su proceso de gestión de calidad, por lo que, **el objeto de estudio** de la presente investigación es:

“LA TESIS DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PREESCOLAR DE LA ZONA 138 DEL ESTADO DE JALISCO, CON RELACIÓN A LA FUNCIÓN DE SU DIRECTOR DE ACUERDO CON SU FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL”

Para realizar lo anterior, se parte de los siguientes: preguntas generadoras, que estas a la vez nos darán los indicadores, para identificar la realidad del sentir de las educadoras hacia las directoras de cada uno de los planteles. Primero se muestran las preguntas:

- *¿CUÁL ES LA FORMACIÓN DE LOS DOCENTES QUE INTEGRAN LA ZONA ESCOLAR?*
- *¿QUÉ TIPO DE CAPACITACIÓN HAN RECIBIDO EN TORNO A LA GESTIÓN ESCOLAR?*
- *¿CUÁL ES LA VISIÓN QUE TIENEN LOS DOCENTES DE SUS DIRECTIVOS DEL CENTRO ESCOLAR AL QUE PERTENECEN?*
- *¿CÓMO FUE EL PROCESO DEL NOMBRAMIENTO DE CADA UNO DE LOS DIRECTORES QUE CONFORMAN LA ZONA ESCOLAR?*
- *¿CUÁNTOS DIRECTORES DE LA ZONA ESCOLAR SON ENCARGADOS DE LA DIRECCIÓN O TIENEN NOMBRAMIENTO DEFINITIVO?*

Después de enunciar las preguntas los indicadores se sistematizaran para poder plantear el problema.

1.2. Planteamiento del problema

En la actualidad, la mayor parte de los directivos no contamos con una preparación que nos permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes; además, solemos carecer de la necesaria capacidad organizativa.

Este problema es más notorio en las escuelas urbanas que son organizaciones altamente complejas y difíciles de administrar, así como en las escuelas rurales y urbano-marginales, en las que las propias dificultades del proceso enseñanza-aprendizaje hacen necesaria una condición con disposición a realizar actividades de intendencia, administrativas, de gestión, y liderazgo.

Al director como administrador, se le deja la tarea de supervisión y revisión pedagógica, funge como vigilante de la disciplina de maestros y alumnos y es quien mantiene al día el funcionamiento del centro escolar, pero la parte más importante es como lo percibe el personal docente, es decir, los otros integrantes de la comunidad escolar.

En el estado de Jalisco la función del director del plantel escolar conlleva diversas actividades desde llevar a cabo la organización de actividades dentro y fuera del plantel educativo, realizar visitas a los grupos, gestionar ante autoridades la satisfacción de necesidades específicas del mismo plantel escolar, así como de la administración de todos los documentos solicitados por la S.E.P.

En donde las políticas del estado identifican de hecho la importancia del director como aquel que dentro de los procesos y resultados, es eje central del nivel en el que recaen grandes responsabilidades y el logro de óptimos resultados.

Sin embargo, en el estado de Jalisco, no se han encontrado investigaciones que hablen sobre la visión que tienen los docentes de educación preescolar con relación

a quien dirige la institución: *el director del jardín de niños*. Por tal motivo, se plantea la siguiente interrogante:

¿CUAL ES LA OPINION DE LOS DOCENTES DE LA GESTION DEL DIRECTOR CONSIDERANDO SU CAPACITACION Y ACTUALIZACION PROFESIONAL?

1.3. Justificación

Ante los problemas que atraviesa el problema educativo pensamos que para poner en marcha transformaciones educativas centradas en las demandas de las sociedades que demandan cambios desde la moderna perspectiva de la globalidad, centramos nuestra atención en uno de los problemas que a nuestro juicio puede dar cuenta del estado en que se encuentra la educación básica.

Es decir recoger el testimonio de los docentes como algunos de los sujetos concretos de la escena educativa, sobre todo la de aquellos que enfrentan cotidianamente los mayores desafíos en las peores condiciones.

Para ello, resulta necesario examinar la perspectiva de los docentes acerca del proceso de gestión de quien dirigen su escuela, dado que son ellos quienes viven diariamente los problemas, conflictos y consecuencias de la actuación, gestión y proceder de los directivos.

La opinión que emite el docente en relación con la forma de administrar y conducir la institución por su directivo, es sumamente importante, porque refleja la realidad en la gestión de calidad del mismo, asimismo permite tener un panorama más claro de lo que se denomina *calidad educativa*. En apartados posteriores se explicará más este concepto.

En este proceso predominan las interacciones de comunicación verbal. Se trata en consecuencia, de relaciones intersubjetivas que ponen en juego toda una trama compleja y profunda de comportamientos, actitudes, motivaciones, representaciones, etc., donde los componentes emocionales, valorativos e ideológicos tienen una fuerte incidencia y se entretajan con los de tipo cognitivo y tecnológico, requiriendo para su comprensión de un abordaje multidisciplinario.

Esto es en sí, la gestión escolar de acuerdo con su naturaleza y direccionalidad, ya que consiste en un proceso de tipo interactivo e intersubjetivo, ubicado en un ámbito organizacional y orientado al gobierno de las escuelas, que incluye dinámicas interpersonales, grupales e institucionales de carácter reflexivo e intencional que, en cada caso concreto, combinan y acentúan distintas estrategias, apelando a recursos de autoridad e influencia para la satisfacción de intereses y el logro de un conjunto de objetivos.

El uso de la información de la opinión de los docentes en con respecto a la función directiva de su centro escolar permite proponer cambios en la gestión de calidad que desempeñan los directores de la zona escolar a quien va dirigida la investigación, la existencia de directrices institucionales puede ayudar a:

- *Evitar la improvisación y la rutina,*
- *Unificar criterios a favor de una mayor coherencia funcional procurando la confluencia de intereses diversos,*
- *Reducir las magnitudes de incertidumbre, las actuaciones contradictorias y los esfuerzos estériles,*
- *Coordinar la participación y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar, especialmente del personal docente,*
- *Detectar las fallas en la planeación, administración, proceso, metas, visión, etc., componentes de la gestión escolar,*
- *Racionalizar el uso del tiempo,*
- *Configurar poco a poco un centro escolar con una personalidad propia,*

- *Desarrollar una evaluación formativa interna periódica de la acción educativa del centro.*
- *Establecer un verdadero modelo de gestión de calidad.*

1.4. Hipótesis

- *El director es el responsable de la gestión administrativa del plantel escolar por ello debe de estar a la vanguardia de los cambios educativos en cuanto a la capacitación y actualizaciones técnico pedagógicas para apoyar las necesidades del personal docente..*
- *La calidad del desempeño del director influye directamente en el resultado del proceso laboral y proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos que implementan los docentes.*

1.5. Objetivo

- *Conocer como ejercen su función los directivos de educación preescolar de acuerdo con su preparación, capacitación y actualización profesional*

1.6. Metodología

Para esta investigación se utiliza la metodología descriptiva de corte cualitativo, el propósito es describir la situación problemática de la gestión que realizan los directores con relación a su preparación, capacitación y preparación profesional, desde la visión de los docentes bajo su cargo.

Este tipo de metodología de investigación describe situación y evento, es decir, cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno, por lo tanto, es el que más se adecua a nuestro objeto de estudio. Especificando lo que implican cada una de ellas en los renglones siguientes.

- a) La *metodología descriptiva* es una reflexión sobre métodos que se centran en la descripción de los métodos empleados como los más propios de una disciplina (teórica o práctica); o qué métodos son considerados como los más adecuados en un campo del saber para llegar a determinados objetivos, para resolver determinados tipos de problemas.

En esta metodología se deben describir, del modo más preciso posible, los objetivos o finalidades del tipo de saber en cuestión, y los métodos, procedimientos, técnicas o metódicas empleados.

La metodología descriptiva buscará entonces clasificar con respecto a ciertos criterios a elaborar en cada ciencia, dichos métodos, y mostrará también las razones por las que se concede preferencia a unos métodos sobre otros. Pero esas razones podrán provenir muchas veces no del ámbito estricto del saber analizado, sino de condiciones del entorno (cultural, ideológico).

La metodología descriptiva es pues una rama de la investigación que estudia “comportamientos” (los de los científicos o prácticos que emplean esos métodos) y ella misma precisará pues recurrir a los conocimientos de la Ciencia Social en que se estudia el comportamiento del científico: la Sociología del Conocimiento (en que además es imprescindible la referencia a la historia) deberá pues complementar las bases de juicio crítico provenientes del campo de la Lógica o de la Teoría de la Ciencia.

Los resultados obtenidos en la metodología descriptiva muestran, entre otros puntos, que los procesos de investigación, tal como realmente se desarrollan, muchas veces se apoyan en ideas nada lógicas, en intuiciones incluso falsas, pero que han servido de apoyo “heurístico” para llegar luego a observaciones mejor fundadas. Lakatos^[14] primero y luego Feyerabend^{iii[15]} se apoyaron precisamente en esta metodología

descriptiva para superar la “dogmática” popperiana sobre los métodos de investigación.

http://sunwc.cepade.es/~jriviera/bases_teor/episteme/metodolog/metodologia.htm

- b) *Investigación cualitativa* : La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible. Los orígenes de los métodos cualitativos se encuentran en la antigüedad pero a partir del siglo XIX, con el auge de las ciencias sociales – sobre todo de la sociología y la antropología – esta metodología empieza a desarrollarse de forma progresiva.

Nombres de indiscutible importancia asociados a los inicios de la metodología cualitativa son Frederick LePlay, Bronislaw Malinowski y la Escuela de Chicago a través de la cual se divulgó esta metodología donde se destacan Park, Burgess, Shaw, Sutherland, Warner, Whyte, Thomas y otros.

Sin embargo después de la Segunda Guerra Mundial hubo un predominio de la metodología cuantitativa con la preponderancia de las perspectivas funcionalistas y estructuralistas.

No es hasta la década del 60 que las investigaciones de corte cualitativo resurgen como una metodología de primera línea, principalmente en Estados Unidos y Gran

Bretaña. A partir de este momento, en el ámbito académico e investigativo hay toda una constante evolución teórica y práctica de la metodología cualitativa.

Dentro de las características principales de esta de metodología podemos mencionar: (Taylor, S.J. y Bogdan, R, 1994)

- La investigación cualitativa es inductiva.
- Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo.
- Se trata de estudios en pequeña escala que solo se representan a sí mismos
- Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
- No suele probar teorías o hipótesis. Es, principalmente, un método de generar teorías e hipótesis.
- No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición.
- La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaría y recursiva.
- En general no permite un análisis estadístico
- Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto (serendipity)
- Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.
- Analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los dos últimos; debe eliminar o apartar sus prejuicios y creencias.

<http://www.monografias.com/trabajos22/etnometodologia/etnometodologia.shtml#origen>

CAPITULO I I

LA HISTORIA DEL NORMALISMO MEXICANO Y SUS REFORMAS EDUCATIVAS

La contribución a la educación y a la sociedad de las escuelas normales está más que valorada e institucionalizada por la historia educativa oficial. Está por demás señalar que el México de los años noventa es diferente al de finales del siglo diecinueve, época en que surge en nuestro país las primeras escuelas normales.

Sin embargo, es necesaria una visión retrospectiva para situarnos en el contexto histórico que enmarca su surgimiento para explorar la relevancia que le fue asignada en aquel entonces a la educación normal.

Para iniciar la revisión de la relación de las escuelas normales y la política de unidad nacional, es conveniente recurrir a la historia de la educación normal y de sus compromisos ante la federalización de la educación y la formación de profesores. A partir del triunfo de la revolución de independencia la historia de México puede entenderse como la búsqueda de la unidad nacional.

En aquellos tiempos el país encauzó sus esfuerzos por unir los diferentes territorios e ideologías de la Nueva España.

Con el predominio de la estrategia militar y política, el recurso educativo apenas iniciaba su importante papel; desafortunadamente este recurso no fue usado de manera prioritaria por caudillos y estrategias militares esperando hasta finales del siglo para que fuera como un arma contundente para lograr la integración socio-política de un nuevo modelo de país.

http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/upn/vol13/fnt_65.html

Josefina Vázquez lo señala cuando dice:

“Lograda la independencia, los dos primeros documentos que rigen a la nación, el Plan de Iguala y los tratados de Córdoba, no mencionaban el problema educativo. La preocupación aparece por primera vez en el Proyecto del Reglamento Provisional del Imperio Mexicano del 18 de diciembre de 1823, en donde se reconoce la necesidad de que los establecimientos de instrucción estuvieran en consonancia con el sistema político.”¹

Pero años más tarde las proclamas para el uso e importancia de la educación paulatinamente ganaban terreno, como lo puede ejemplificar las palabras de E. Rébsamen:

La unidad nacional, completada en los campos de batalla, necesita imperiosamente, para consolidarse, de la unidad intelectual y moral de este hermoso país. La independencia más difícil de conquistar en la intelectual y moral de un pueblo entero, que convierte al más humilde de sus hijos en un ciudadano libre, (...) El secreto está en la educación de las masas populares y el factor principal en las escuelas normales (REBSAMEN: 1935:17)

Como podemos observar, Rébsamen impulsaba el papel protagónico de la escuela y, además, promueve la creación de instituciones que formen a los maestros que se necesitan. En este sentido las Escuelas Normales inician su aparición tanto en el discurso educativo como en la geografía nacional.

Hasta la primera mitad del siglo XIX, la formación de los maestros carecía de una vinculación directa y explícita en el proyecto socio-político imperante.

La única opción para la formación de maestros en el año de 1823 está representada por la Escuela Nacional lancasteriana, que en palabras de Luz Elena Galván podemos leer lo siguiente:

La primera escuela normal fue la lancasteriana, que se abrió en la segunda mitad de 1823, pero subsistió por poco tiempo debido a la falta de estudiantes, en este momento las normales respondían al deseo de mejorar y uniformar la enseñanza.

Líneas más adelante la misma autora señala: (...) y en general fue esta compañía la que sirvió así como el único medio de formar a los maestros hasta la fundación de las escuelas normales a finales del siglo XIX. (GALVÁN: 1980:140)

Pero la educación de aquel entonces enfrentaba múltiples retos, uno de ellos le corresponde a los profesores y su formación: *¿Cómo preparar mejores profesores capaces de enfrentar la difícil tarea de educar un país de las dimensiones territoriales y culturales como México?*

Ante este conflicto y enmarcados por este contexto político, surgen las escuelas normales en nuestro país; sus motivaciones de creación son diversas, pero solamente nos centraremos en lo que se considera la clave histórico-política de su razón de ser y su conflictiva disyuntiva actual: *formar maestros con el objetivo de lograr la unidad nacional.*

En México el normalismo nace unido al desarrollo del sistema educativo y éste posee vínculos estrechos con el planteamiento de la unidad nacional: *Normalismo, educación y unidad nacional se convierten en una trilogía indisoluble que prevalece hasta nuestros días.*

En México la educación estuvo llamada a cubrir un papel unificador fundamental, convirtiéndose poco a poco en el instrumento difusor de la propuesta nacionalista, que por la vía pacífica contribuiría a hacer un solo país.

Pero como se señaló antes, es necesario tomar en cuenta que esa educación era practicada por personas que diariamente trabajaban en esa empresa. De esta forma, es necesario hablar de los maestros de esos tiempos.

Los maestros de mediados del siglo diecinueve, si bien poseían una formación sistemática y definida, tenían además como responsabilidad la importante encomienda de construir la identidad mexicana, es decir, lograr que cada individuo se empezara a sentir mexicano.

Así, además de instruir en los conocimientos fundamentales (lectura, escritura, y operaciones matemáticas), contribuirán a que la sociedad independiente se pensara a sí misma como un país con autonomía, soberanía y autodeterminación, bajo la propuesta de una república federal.

La empresa de educar y unificar a un país de las dimensiones del nuestro es mayúscula, pues lograr compartir una misma perspectiva sociopolítica del norte al sur y del oriente al poniente representó un gran reto, en el que la educación asumió ese enorme compromiso. En el México de finales del siglo XIX los maestros ocuparon un lugar importante, pero era necesario pensar en su formación y los cuestionamientos se empezaban a generar:

¿Dónde formar a los maestros que México necesita?

¿Cuántos maestros se necesitan para lograr cubrir un territorio tan extenso?

¿Qué debe saber un maestro?

Como respuesta a estas exigencias empezaron a surgir en diferentes estados de la república las escuelas normales. Empiezan a proliferar en diferentes partes del territorio nacional a partir de 1824, pero es hasta 1879 que se legisla en la materia.

El periodo de aparición de las escuelas normales da inicio precisamente en el año 1824, se establece en Oaxaca la Escuela Normal de Enseñanza Mutua, y culmina el 24 de febrero de 1887 cuando se inaugura la Escuela Normal para Profesor (Escuela Nacional de Maestros). Discurso de JOAQUIN BARANDA FEB.1887. Citado por RAUL MEJIA ZUÑIGA (1964.196)

Sobre la aparición de algunas escuelas normales, Josefina Vázquez señala
Los siguientes datos:

En 1849 se fundaron la Escuela Normal Mixta de San Luis Potosí y la Normal del Estado de Guadalajara en 1881, las normales de Puebla y Nuevo León (...) El decreto que establecía la Escuela Normal de Profesores de Institución Primaria apareció con fecha 17 de diciembre de 1885 y ésta se inauguró en 1887 (VAZQUEZ: 1975:43)

Por su parte, Luz Elena Galván también nos proporciona datos al respecto: *...podemos mencionar a San Luis Potosí, en donde se fundaron dos escuelas normales, una para hombres en 1849 y otra para mujeres en 1868... (GALVAN: 1980:158) con la misma autora continuo relacionando dichos datos antes mencionados.*

Como se puede apreciar, entre 1824 y 1879 las escuelas normales se desarrollan ampliamente en diferentes partes del país, pero todas ellas persiguen los objetivos de formar a los maestros que posteriormente han de impartir la educación que necesita la recién formada república federal.

Finalmente todo esto desembocaría en el decreto de ley constitutiva de las escuelas normales (12 de noviembre de 1908). Legislación que tiene el propósito de normar y sustentar la política de formación de maestros.

El movimiento de las escuelas normales contribuyó significativamente a llevar la propuesta de la unidad nacional a cada rincón de la geografía mexicana.

Martha Eugenia Curiel al analizar la historia de la educación normal en México, señala que:

“Las escuelas normales nacen en un periodo que exigía una participación comprometida no sólo en aspecto de la difusión de los conocimientos, sino en la integración de diversas ideologías, que en ocasiones se oponían obstaculizando el avance del país. El surgimiento de las escuelas normales en estos años no puede ser pensado como un hecho fortuito, sino como una estrategia de búsqueda de unidad a partir de la participación de los educadores.”

Conforme pasaron los años, la educación normal cumplía el objetivo encomendado, no sin sufrir cambios severos, como la dirección socialista que imperó durante el gobierno de Lázaro Cárdenas o los cambios y reformas a los planes de estudio que incidían en los años del estudio para ser profesor y las modalidades adoptadas de educación normal rural y urbana. Martha Eugenia Curiel Méndez. (1982.432).

Otro momento importante de la educación en el gobierno del presidente Adolfo López Mateos cuando en materia educativa se formuló el Plan de Once Años, se instaló la Comisión Nacional de Libros de Textos Gratuitos y se editaron los primeros textos para la educación primaria.

Por otro lado, en lo que respecta a la educación normal, en esta época se trabajó en la reforma de los planes y programas, vigentes desde 1945, en el fortalecimiento de la Normal Superior y en el establecimiento de Centros Normales Regionales como los de Ciudad Guzmán, Jal. e Iguala, Gro. Estas reformas y adecuaciones a la estrecha relación de educación, sociedad y normalismo, pues su finalidad la podemos entender de la siguiente manera: Martha Eugenia Curiel Méndez. (1982.434).

En 1959, el Consejo Nacional Técnico de la Educación puso en manos del secretario de Educación los proyectos de los nuevos planes de estudio para las escuelas normales que habían formulado las comisiones, su propósito era planear la

formación del nuevo tipo de maestros que reclamaba la transformación histórica y socio-económica de México. Arquímedes Caballero y Salvador Medrano. (1958-1964.386).

El periodo del presidente Adolfo López Mateos se convierte en piedra angular del moderno nacionalismo mexicano, en ese tiempo se retoma con mayor fortaleza la idea de la unidad nacional, y en materia educativa esto se expresa con la presencia de planes y programas de educación primaria únicos para todo el país, la producción de los libros de textos gratuitos y la inclusión de una materia conocida como Lengua Nacional (Español). Arquímedes Caballero y Salvador Medrano. (1958-1964.390).

Para gran parte del magisterio esta época es bien recordada, le produce nostalgia y suspiros; en el presente se le considera como una época de oro de la educación, con la existencia de una *"mejor educación"*, *"reconocimiento social del maestro"* y la existencia de *"buenos libros de texto"*. Habría que pensar muy en serio sobre estas ideas.

Las décadas subsiguientes dan paso a incertidumbres sobre la educación, cambios, ajustes, reformas y modernizaciones educativas a las cuales todavía no les encontramos un propósito claro. En los sesenta, setenta y ochenta la tan anhelada unidad pareciera que no se consigue, más bien se tambalea.

Entra en crisis y cuestionamiento del sistema presidencialista, el unipartidismo político, se suceden severas crisis económicas, devaluaciones, el SNTE se fragmenta y surgen tendencias disidentes en su seno. De la misma forma, las escuelas normales sufren cambios, revisiones de planes y programas, en 1984 se eleva el plan de estudios de normal a nivel licenciatura, los tiempos cambian, la educación normal también.

¿En los años noventa del siglo XX México sigue unido?, tendríamos que responder que sí, pero también tendremos que señalar que no es la misma unión del siglo XIX

o los años cincuenta del siglo pasado. Los años noventa han sido escollos difíciles para el federalismo mexicano, calificado por muchos como un centralismo que no ha dejado crecer a los estados.

En estos momentos se plantea una revisión profunda del pacto federal, que otorgue poder de decisión a cada estado en lo político, social, económico y educativo. Los primeros años de la década de los noventa sirvieron de marco para un hecho sin precedentes en la historia educativa del país, a la par que se trabajaba en pos de modernizar el aparato educativo se decreta la federalización de la educación, que demanda de cada estado responsabilizarse completamente de la administración, planeación y ejecución de la tarea educativa.

Pero responsabilizar a los estados en esta tarea, también implica definir específicamente el para qué de la educación, su sustento filosófico y su contribución con la totalidad del país. Es necesario pensar en estados que se adhieran voluntaria y propositivamente al pacto federal y que contribuyan a enriquecer la nación mexicana.

Ante esto la formación de maestros ha tenido que repensarse, pues dentro de las atribuciones de cada estado en materia educativa, este punto se convirtió en un caso de intervención estatal.

Es cierto que la Federación se ha reservado el derecho de intervención en los planes y programas de la educación básica y del subsistema de normales; sin embargo, se ha abierto la posibilidad de la intervención regional, y esto marca de manera contundente la educación, a los maestros y al quehacer de las escuelas normales.

En los años noventa se mantiene el carácter superior de la educación normal, pero se vive una profunda crisis de los planes y programas de la educación básica. Las

dificultades de hacer coincidir las propuestas curriculares con las necesidades reales de los futuros profesores siguen vigentes.

Sólo que ahora el fin sociopolítico no se mira tan claro. *¿Hacia qué tipo de país nos encaminamos? ¿Qué tipo de nación requiere ser el México de fin de siglo?, ¿qué nuevas exigencias nos marcará la globalización mundial? ¿Cuáles son los significados de la modernización en un país con profundas tradiciones?*

De pronto pareciera que el nacionalismo mexicano entra en crisis: desde la década de los setenta; desaparece de los planes de la educación básica la materia de Lengua Nacional (se convierte en "*Español*"), los añorados libros de la "*Patria*" ceden su lugar a otros (los que desde su aparición y hasta la fecha parecen no gustar), se inicia la descentralización de la educación y, finalmente, se inicia la modernización.

Ante el reconocimiento de que en nuestro país no es una unidad monocultural, sino que México está conformado muchos "méxicos", todos cualitativamente diferentes, que la llamada justicia social tampoco representa un elemento de unidad, esto es, que tal justicia no ha llegado a todos los rincones del país donde existen millones de mexicanos viviendo en condiciones similares a la época colonial y porfirista.

De pronto pareciera que los logros de tantas luchas épicas no son tan reales, y donde la acumulación desigual de la riqueza y la imposibilidad de erradicar la ignorancia son más bien nuestra contundente realidad. México sigue manteniendo un bajo ingreso per cápita, y que decir del nivel educativo, por más esfuerzo realizados, la deserción, reprobación y analfabetismo poseen, por desgracia, carta de arraigo en nuestra sociedad.

El fundamento del sentido de la nación continúa siendo asignatura pendiente, pero ahora los signos de identidad no obtienen consenso, y el problema étnico es un ejemplo claro para ellos.

En la década de los noventa reivindicaciones indígenas se convierten en motivo de discordia, "repentinamente" nos encontramos ante la existencia de por lo menos cincuenta y seis grupos culturalmente diferentes que representan una población de aproximadamente diez millones de personas.

Un país con diez millones de indígenas, de una población total de alrededor de cien millones, parece ser algo considerable, algo que estábamos acostumbrados a no recordar o en el mejor de los casos, pensarlo como un problema resuelto.

Hace tiempo se dijo, "dentro de poco no existirán más indígenas, sino Mexicanos", y ahora los podemos observar diariamente; en la ciudad, en la frontera, en el extranjero, estudiando en la universidad, en la primera plana de la prensa nacional, presencia que ha sido capaz de modificar el artículo 4º constitucional, que entre otros da sustento a nuestro país desde donde se reconoce *la pluralidad cultural como esencia de la nacionalidad*

La diversidad sociocultural es el perfil incuestionable, que le da sentido a la afirmación de que el país está compuesto por muchos "méxicos", que responden a las especificidades estatales, regionales y étnicas.

Esta realidad pone a discusión la calidad que la educación pública y la formación de los futuros profesores ante tal realidad, es decir como responde a la pregunta del *¿Cómo educar y formar maestros para la diversidad, cuando se ha tenido una larga trayectoria de más de cien años de contribuir hacia la propuesta unificadora?*

Ante este diagnóstico el futuro de las escuelas normales está determinado por el reto de responder oportunamente a esta realidad. A partir del decreto de la federalización educativa el panorama se presenta diferente, el México de múltiples culturas exige nuevos maestros, que respeten y hagan respetar la diferencia de lenguas, costumbres y tradiciones.

La educación da el giro de la regionalización y es necesario que el maestro se forme para tal fin.

El compromiso de las escuelas normales presenta dos caras, *primero* regionalizarse, mirar hacia dentro de cada estado, región y municipio, para encontrar las diferencias significativas e importantes de cada territorio, y *segundo*, no perder de vista los aspectos comunes que conforman el acuerdo y la unidad, pues el país es posible en la medida que se sostenga el pacto federal.

Esta doble dimensión, la pluralidad y la unidad nacionales, representan retos de difícil conciliación, pues las diferencias regionales son tan importantes, que encontramos que al que el país entero, al interior de los mismos estados están compuestos por grupos diferentes, que sustentan lenguas, culturas e ideas distintas.

El reto de las escuelas normales consiste en plantear una formación de maestros de carácter intercultural, que intente responder a las necesidades de los nuevos tiempos, que permita el desarrollo de las unidades regionales y no olvide los puntos de articulación con los demás estados.

Un tipo de educación basada en el respeto, la tolerancia y la convivencia, que tienda a la participación de diferentes ideas. El recuento del quehacer educativo de las escuelas normales nos lleva a plantearnos la siguiente interrogante: *¿Cómo reorientar más de cien años de historia y de trabajo?*

La respuesta no es fácil de elaborar, ni tendría porque serlo, pero lo que es cierto es que la formación de docentes tiene que pasar por la formación de formadores de docentes, es decir replantear el pasado para hacer frente a la difícil tarea de construir alternativas para un futuro que día con día se hace presente.

CAPITULO III

LA ACTUAL GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTOR DE EDUCACIÓN PREESCOLAR

3.1. ¿Qué es la gestión escolar?

El equipo directivo es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país, realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa, también se puede definir como el conjunto de acciones, relacionadas entre si, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica desde y para la comunidad educativa. Antología de Gestión Escolar (Enero 2003: 29-30).

El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. El reto por lo tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa, por lo que, **la gestión escolar**:

- Interviene sobre la globalidad de la institución
- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa
- Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

Antología de Gestión Escolar (Enero 2003: 29-30).

3.2. ¿Qué es la gestión escolar de calidad?

Actualmente el sistema educativo nacional requiere en la docencia de la calidad, para cubrir las necesidades laborales y recuperar la crisis, por la que están pasando

las Escuelas Públicas que es donde la sociedad pone énfasis en el desarrollo de sus prácticas.

La importancia del término “*calidad en educación*” en el contexto educacional, incluyendo su significación política, crece sustancialmente cuando se le otorga una interpretación normativa:

“...cuando calidad significa “grado de excelencia” se abarcan dos aspectos: el de los juicios de valor y el de posición en escala implícita de bueno y malo. Juzgar la calidad de una escuela, por ejemplo, como “pobre,” “mediocre” o “excelente” supone aplicar, grosera o exactamente, tanto una cierta noción de mérito como identificar también más o menos aproximadamente en donde está situada la escuela con relación a otras.”
(OCDE: 1991:38)

El desarrollo de la calidad de una escuela, teniendo en mira el logro del grado de excelencia, presupone considerar los factores que influyen en el ambiente laboral que obstaculizan tal fin, para tratar de encontrar las causas que generan dicho ambiente, tomar en cuenta los aspectos afectados para que a través de la dirección y administración se reorienten los procesos que nos lleven a la calidad de los productos.

Para reafirmar lo anterior se retoma a Sylvia Schmelkes quien conceptualiza a la dirección escolar de la siguiente manera:

“como una función del sistema educativo cuya finalidad es Guiar y apoyar el desarrollo de los aspectos pedagógicos y administrativos que inciden en la calidad del servicio educativo, a través de la atención a las cuatro dimensiones de la calidad de la educación mencionadas: cobertura; retención durante y entre ciclos escolares; logro de aprendizajes relevantes y egreso oportuno.” (SCHMELKES: 1995:18)

Resulta necesario revalorar la función del director y supervisor para que unidos puedan mantener la calidad que requieren las escuelas, cubriendo las dimensiones,

para alcanzar los propósitos de los proyectos que merecen ser resueltos oportunamente en el ámbito laboral, para no dar cabida a los comentarios negativos, de la sociedad por descuidar aspectos integrales de la educación.

Al analizar la videoconferencia de ***Una Visión del Futuro*** de John Parker nos lleva a la reflexión de que: *es necesario soñar con una visión de futuro que nos lleve al éxito en un sueño de la realidad, derribando obstáculos, en el contexto real de la sociedad, visualizando nuestros objetivos, conectándonos con el mañana a través de un liderazgo que supere nuestros valores, nuestros esfuerzos, para dejar huella en las instituciones, en beneficio de la transformación educativa.*

Este análisis, enfocado a la calidad, nos motiva a visualizar el futuro, donde sean rescatados los valores, las expectativas y la posición individual de liderazgo que nos permitan manejar el contexto social del ámbito laboral que encierra el espacio educativo, para impedir que la escuela pública siga deteriorándose.

En palabras de Ruiz (1995), lo que facilitaría una dirección eficaz sería:

“la participación colegiada de los miembros de la comunidad educativa; una visión clara de los objetivos a conseguir; un liderazgo bien definido; un clima participativo y bien estructurado; la claridad en las expectativas de los equipos; el buen dominio de las capacidades básicas y la importancia tanto en los procesos como en los resultados obtenidos” (CANO: 1994:104)

Si partimos de la idea que la calidad educativa es una de las bases del sistema educativo es necesario que los que nos encontramos involucrados en el proceso giremos nuestra visión entorno al desarrollo de los estudiantes, preparándolos para la competitividad, con la calidad y excelencia que se requiere en el mundo actual.

Con la orientación de las nuevas políticas, la formación de líderes en las escuelas, serán los únicos que alcancen el rendimiento escolar, una formación así permitirá

sacar adelante las escuelas públicas que se han sumergido en el deterioro por las malas administraciones.

3.3 La gestión escolar no es el gobierno de lo didáctico.

La rutina escolar se ha confundido con el ser director de una escuela, reduciendo su tarea a la búsqueda de condiciones para la consecución de objetivos estrictamente didácticos o la preocupación por obedecer a mandatos burocráticos. En ambas situaciones se llega a descuidar objetivos no menos relevantes.

Ser directivo, o integrante del equipo directivo de una escuela es poder llevar adelante la gestión de esa institución. Es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las siguientes dimensiones. Antología de Gestión Escolar (Enero 2003: 31).

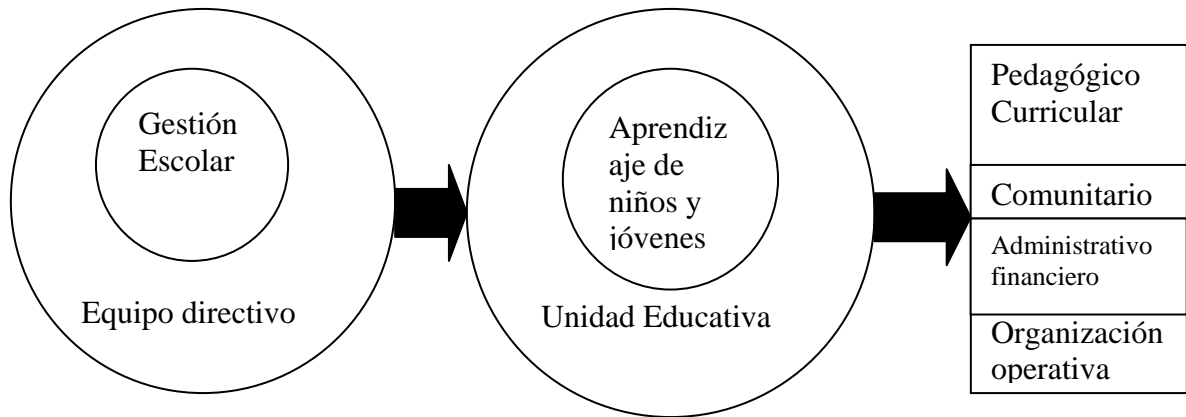
- Dimensión pedagógico-curricular
- Dimensión comunitaria
- Dimensión administrativa-financiera
- Dimensión organizacional-operativa

La *dimensión pedagógico-curricular* hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución-escuela en la sociedad.

La *dimensión comunitaria* apunta a las relaciones entre sociedad y escuela, y específicamente entre la comunidad local y su escuela: relación con los padres; participación de las fuerzas vivas, etcétera.

La *dimensión administrativo-financiera* incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la institución educativa.

La dimensión organizacional-operativa, constituye el soporte de las anteriores dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento. Antología de Gestión Escolar (Enero 2003: p. 3).



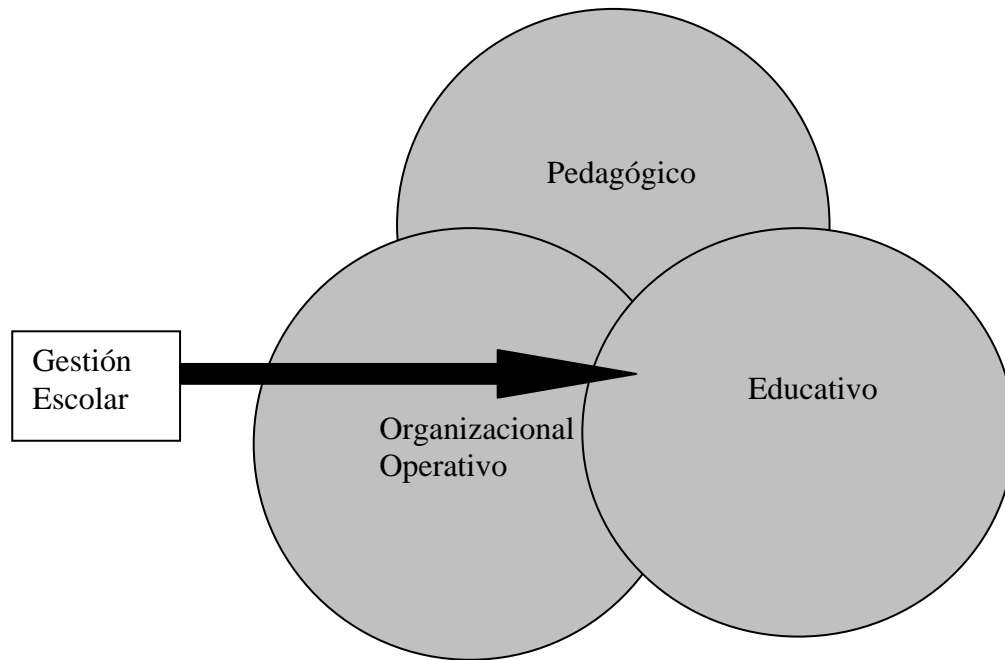
Durante este nuevo accionar, el equipo Directivo, al desprenderse de su obsesión por administrar los recursos, puede encarar el gobierno de la institución escolar o la Gestión Escolar de manera:

- INTEGRAL
- CONSCIENTE
- TRANSFORMADORA
- PARTICIPATIVA

Desde otra perspectiva, la Gestión escolar, para no ser una construcción arbitraria y aislada, necesariamente tendrá que reconocer su pertenencia a un ámbito social específico, reconocerse como organización social.

Así la gestión escolar no se asienta sólo en su propio espacio pedagógico y logístico, sino que fundamentalmente parte de un dominio social que da sentido y contundencia como proyecto de transformación de los seres humanos.

En el esquema siguiente se explica la vinculación de estos dominios o ámbitos de la gestión. Antología de Gestión Escolar (Enero 2003: 32).



En lo educativo, es *el espacio de la vida escolar* relacionado – y muy descuidado generalmente- con la socialización y los valores en los que se basa. Se describe a la relación en la escuela entre niños o adultos, entre jóvenes y adultos.

Es el ámbito de la formación de los estudiantes como personas y ciudadanos, y del desarrollo de su moral autónomo. Resalta la búsqueda de los aprendizajes más instrumentales como leer y escribir, es una perspectiva más social y a la vez más política.

El ámbito de lo pedagógico es fundamentalmente la arena donde se busca la coherencia de las acciones pedagógicas en las que participan los alumnos, así las escuelas se preocupan por las metodologías y las estrategias que ponen en marcha las intervenciones de cada uno de sus docentes.

Y estas mismas se preocupan por desarrollar las potencialidades de todos los estudiantes, asegurándoles aprendizajes significativos. El ámbito de lo organizacional- operativo es la logística que posibilita el desarrollo de los otros dos ámbitos, brindándoles su apoyo, articulación y construcción.

3.4. Sus definiciones más conocidas

El objetivo de las políticas educativas son los aprendizajes presentes y futuros, posibles y deseables, de una sociedad determinada. Porque los hombres somos capaces de aprender, de ser mejores y de crear posibilidades inéditas, la preocupación por la educación del futuro lleva a indagar sobre las maneras como aprendemos conocimientos y asimilamos valores, como inventamos comportamientos diferentes y construimos nuevos proyectos colectivos preservando identidades de variada escala.

Por esto, el objetivo de las políticas educativas se extiende no menos hacia las potencialidades de la inteligencia, que hacia los mundos misteriosos de la intuición y los sentimientos, del arte, a los sistemas de convivencia con sus respectivas éticas sociales; asimismo, hacia la educación de la tolerancia, de la participación, de la solidaridad, de la integración, de la armonía y, por qué no, de la felicidad compartida, la forma más alta de felicidad. La educación con todo se relaciona y de todo se nutre.

La participación en la gestión educativa se encuentra formulada en la Constitución Política del Estado de Jalisco, en el artículo 16° en el sentido siguiente, *“tanto el sistema como el régimen educativo son descentralizados”*, de igual manera la Ley General de Educación, Ley N° 28044 en el Título V establece sobre la gestión del sistema educativo, artículo 63° *“la gestión del sistema educativo nacional es descentralizado, simplificada, participativa y flexible”*.

Asimismo en el D.S. N° 015-2002-ED del Reglamento y Funciones de las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local, uno

de sus objetivos específicos en el Nuevo Modelo Organizacional se encuentra la formalización de la participación de la sociedad civil.

La Ley Federal de Educación menciona en varios artículos en los que contiene disposiciones que inciden de manera directa en lo técnico-pedagógico, por ejemplo: el Art. 21 el cual menciona que el docente debe ser el *“promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo”*.

En donde se le caracteriza en la práctica educativa como el docente que tiene a su cargo diversos grados de un nivel educativo, o bien como maestro especialista (enseñanza musical, educación física, etc.), o como directivo del plantel. (PEP 92)

Estos contextos nos dan a conocer el ámbito escolar en el que se ubica el director de educación preescolar, para desempeñar su labor como gestor, por lo que se hace necesario buscar alternativas en los procesos de gestión pedagógica.

Castells (1982) cita a la participación en Euclides Sánchez (2004) como

“un proceso social mediante el cual el sistema es influido por diversos sectores sociales”

O, como señala Velázquez (1986)

“la participación es un proceso social en el que distintas agrupaciones sociales intervienen directa o indirectamente en el desarrollo de la sociedad”.

“La Gestión Curricular implica el proceso de estimular y dinamizar el desarrollo del currículo en sus diferentes fases o etapas: investigación, programación, instrumentalización, ejecución y evaluación. Se puede llevar a cabo en el nivel macro” Velázquez (1986),

“Conducir a un grupo humano, toma de decisiones y manejo de información hacia el logro de los objetivos institucionales, el mismo Velázquez (1986), nos dice (Mejora Continua, Calidad de Servicio, Satisfacción del Cliente)”

“Gestión es un proceso que implica la dinamización de acciones y estimula el desarrollo educativo a través de la interacción y la sinergia de actores educativos y la comunidad”. Velázquez (1986),

En el nuevo concepto de gestión la dinámica de cada uno de los aspectos que hacen a la gestión educativa está centrada en el actor social...

“la gestión educativa es por tanto una forma de interacción social, de comunicación y relacionamiento horizontal que involucra a los diferentes actores empleando diferentes métodos, recursos y estrategias orientados a lograr un fin. Desde esta perspectiva la gestión educativa sería: el proceso de construcción de condiciones para que el futuro educativo que se desea lograr se concrete”. (Arratia2002).

En este análisis contamos con algo importante que complementa el sentido que tiene la participación, por ejemplo: para Arango (1992)

“la participación requiere de un grupo organizado que concuerde en la naturaleza del problema a solucionar y en la clase de solución que se aplicará”, o, “en objetivos que hace suyos y por los cuales despliega el esfuerzo participativo” (Montero, 1996)

3.5. Como se concibe la gestión en el nivel preescolar en el estado de Jalisco

Los nuevos esquemas institucionales que contemplan una mayor autonomía de los establecimientos educativos implican un cambio radical en la función de director de escuela, a quien ahora se le pide que asuma su cargo no sólo como un paso dentro de una carrera, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección.

En el estado de Jalisco la función del director del plantel escolar lleva inmersas actividades diversas, las políticas del estado identifican la importancia del director dentro de los procesos y resultados como eje central del nivel en el que recaen grandes responsabilidades y el logro de óptimos resultados.

Así, más que meros administrativos se requiere de personas capaces de dirigir siendo a la vez, eficientes organizadores. Lo anterior nos indica la necesidad de reconocer el trabajo que realizan los docentes en puestos directivos en un alto nivel de profesionalización, para lo cual deben valorarse sus funciones y las modalidades de ejecución de las mismas que conlleva al compromiso de directores y supervisores por transformar sus prácticas y, así, trabajar por su misma profesionalización.

Los directivos se encuentran ante la disyuntiva de apegarse a la norma o tomar decisiones para actuar conforme a las necesidades del entorno, con el consecuente problema de combinar ambas cosas.

Es ante situaciones como la anterior que toma validez el recuperar la importancia del **qué- hacer** ante los procesos que demandan cambios educativos. Retomando a Santos Guerra (1994), las actividades directivas pueden identificarse con tareas pedagógicamente **pobres**, como:

- Controlar al profesorado
- Atender a la burocracia.
- Asegurar el orden.
- Representar a la institución.
- Exigir el cumplimiento.
- Arreglar desperfectos
- Imponer castigos
- Suplir a los ausentes
- Velar por la limpieza.

O comenzar a ejecutar tareas pedagógicamente **ricas** como aquellas que realmente nos apoyaría en ser unos profesionales de la dirección.

- Coordinar el proyecto Educativo

- Estimular el perfeccionamiento docente
- Cohesionar al equipo
- Investigar sobre la práctica
- Favorecer un clima positivo
- Desarrollar los valores
- Impulsar el entusiasmo
- Ayudar a quienes lo necesitan.

En el mismo sentido, Graciela Bar (1999) nos expone las consideraciones que debe tener el perfil profesional de los directivos:

- *Actitud democrática, convicción de libertad responsabilidad, respeto por todas las personas y grupos humanos.*
- *Principios éticos sólidos expresados en una auténtica vivencia de valores.*
- *Sólida formación pedagógica y académica.*
- *Autonomía personal y profesional.*
- *Amplia formación cultural con una real comprensión de su tiempo y de su medio que le permita enfrentar con acierto y seguridad los diversos desafíos culturales.*
- *Capacidad de innovación y creatividad.*

La autora considera que para alcanzar las competencias y el perfil enunciados es necesario asumir el compromiso de aumentar la capacidad en la observación y cristalizar prácticas crítico-reflexivas-decisivas, fortaleciendo el sentido de su autoridad.

Se entiende por **autoridad**: *“la capacidad moral ganada, es decir una facultad otorgada por un grupo o una institución, como puede ser a un directivo para que sea conductor, guía, toda vez que haya demostrado ser digno de tal condición.... es una*

situación consensual entendida como mutuo, bajo la aceptación de un código de valores:

- *Respetar la dignidad natural del ser humano.*
- *Educar y promover el desarrollo humano*
- *Ser justo y equitativo*
- *Unir, integrar, ser solidario y trabajar en equipo.*
- *Ser congruente e íntegro*
- *Reconocer la contribución del otro*
- *Mostrar humildad y apertura, saber escuchar y aprender*
- *Ser honesto y leal*
- *Generar valor, calidad y mejora continua.*

(Amar Siliceo, 2001)

3.6. Acciones de capacitación para fortalecer la capacidad de gestión.

En la actualidad, la mayor parte de los directivos no cuentan con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes; además, suelen carecer de la necesaria capacidad organizativa.

Este problema es más grave en las escuelas urbanas grandes, que son organizaciones altamente complejas y difíciles de administrar, y en las escuelas rurales y urbano- marginales, en las que las propias dificultades del proceso de enseñanza hacen necesaria una condición eficaz.

El acceso a la función de director de escuela debería depender no sólo de la antigüedad, sino de la decisión profesional, después de un proceso de capacitación y certificación. En determinadas circunstancias, podría considerarse la posibilidad de separar la carrera de director de escuela de la docente, con requisitos iniciales

adicionales, un límite de edad máxima de entrada y un desarrollo paralelo, y no secuencial, a la carrera docente.

En el ínter tanto será necesario realizar extensos programas de capacitación de los directores de escuela en ejercicio para iniciarlos en las técnicas modernas de gestión de establecimientos educacionales, de organización, manejo de sistemas y de relaciones públicas. (CEPAL-UNESCO, Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad, 1992, 182 -186).

CAPITULO I V

LA REALIDAD EN LA GESTIÓN ESCOLAR DEL DIRECTOR DE EDUCACIÓN PREESCOLAR

4.1. Como describe el docente la función del director

Una de las estrategias empleadas por el director es el fortalecer la práctica docente proporcionando apoyo significativo y permanente para mejorar la calidad educativa, por lo que resulta conveniente atender el punto de vista del docente, es decir, conocer la forma que él percibe la función de quien dirige el plantel educativo:

“... la función de mi directora es organizar, dirigir, y conducir las actividades que realizamos durante un ciclo escolar mediante nuestras reuniones de consejo técnico reuniones técnicas en las cuales tomamos acuerdos como miembros del personal docente.. “(Entrevista 1)Anexo 3.

“... el que desempeña, prácticamente se dedica a lo que todas las actividades que tenga que ver con dinero, cooperativas, cuotas de padres de familia, venta de refrigerios, llega tarde, ella llega a la hora que va haber dinero a esa hora llega, su función es prácticamente monetaria, no sirve de guía, no sirve de apoyo, no me puede corregir por que no sabe lo que es el preescolar, función como directivo... no desempeña...” (Entrevista 2)Anexo 3.

Con este tipo de afirmaciones se puede apreciar que cada sujeto actúa y se expresa de manera diferente, opinando y actuando cada uno de acuerdo a su personalidad, su forma de pensar, así como a la concepción particular que se tiene de la función del director, dando más importancia a un aspecto y descuidando otros.

Con relación a esto Agnes Héller Historia y Vida Cotidiana (1985:124) nos menciona lo siguiente:

El aprende en una totalidad relativa, como sistema, como estructura.

“El hombre no se enfrenta nunca con usos sueltos, sino que los carácter estructurado del uso, la copresencia de varias reacciones consuetudinarias (sistema tanto complicado cuanto más desarrollada la sociedad) es uno de los presupuestos de la función rol.”

Por otro lado, la asesoría en la práctica docente en el nivel preescolar es fundamental, no -solo para alcanzar los objetivos educativos y su adecuación a las características específicas del medio ambiente en el que se ubica cada plantel educativo.

Sino para incorporar al educador y su práctica a un sistema permanente de evaluación que involucra desde su mejoramiento profesional hasta su participación activa como sujeto de promoción social, de ahí la importancia que le brinde el director a este aspecto pero ¡ y ¡ ¿qué tanta importancia y tiempo le dedica realmente un director? A continuación se exponen la opinión de dos educadoras a este respecto:

“...diría que le dedica más tiempo a lo administrativo que es llenar documentación y menos tiempo a observar las actividades que nosotras realizamos dentro de nuestras actividades técnico pedagógicas...” (Entrevista 1)Anexo 3.

“...más tiempo a las cuestiones económicas se podría decir que total. Menos tiempo a lo que es el proceso educativo, todo lo que tenga que ver con fiestas patronales, lo que tenga que ver con pachangas, si de trata de suspender los consejos técnicos por alguna comida lo suspende este es si es por que lo dispuso este es el que se le dedica más tiempo. Menos tiempo, al proceso educativo en realidad es una excusa lo utiliza de manera monetaria su objetivo primordial es lo monetario eh eh aparte de su desconocimiento por el nivel, pues no le permite ver que teniendo en buenas condiciones el plantel por que esta en condiciones deplorables teniendo en buenas condiciones el plantel, teniendo mucho más recursos, materiales, teniendo voluntad para guiar a su personal si supiera pos creo que le daría más dinero el Jardín...” (Entrevista 2)Anexo 3.

En estos testimonios se puede inferir que para el docente es más importante que se le valore y se le tome en cuenta así como las acciones de asesoría dentro de la función que realiza el director, abordando elementos que pueden servir de soporte a las mismas, y de esta manera elevar la calidad educativa de las personas a quienes dirige.

Al respecto la documentación normativa que nos marca la Secretaría de Educación Pública nos expresa que:

“Un autentico problema para el director consiste en descubrir algo de valor en todos y cada uno de los profesores de la escuela. Incluso los proyectos y profesoras malos o mediocres tienen algunos aspectos positivos que pueden dar oportunidad para felicitarlos y aumentar su autoestima” (SEP: 1992: 205)

El administrador posee el poder, toma decisiones, tiene gente bajo sus órdenes, coordina y controla programas, proyectos y acciones, pero también tiene necesidad de conservar el orden establecido, vive absorto por la rutina, y le resulta difícil incrementar la eficiencia de sus acciones dentro de un contexto cambiante.

Así como tiene el control sobre los recursos humanos, financieros y materiales está supeditado a la dimensión política, es decir, al marco jurídico-institucional establecido, por lo tanto: *¿De qué manera se realiza la planeación dentro de un centro escolar?*

“...la planeación puede considerarse como un proceso social, mediante el cual el hombre utiliza los recursos de la ciencia, técnica y cultura para orientar y controlar procesos de cambio o para resolver problemas complejos. Consiste en influir en el curso de los acontecimientos, no simplemente en dejarse llevar por ellos; consiste en prevenir los problemas, más que en lamentarlos o en buscarles soluciones tardías; consiste en ser sujeto o actor de la historia, más que simple objeto de ella” (ALVAREZ: 1982.: 183-203)

Entendido de esta manera **planear** significa *diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo*, como lo especifica el sentir de una docente en una de las entrevistas realizadas:

“... considero que es importante el compartir dentro del aula con nuestros alumnos y formar parte de las actividades cotidianas saber el surgimiento de nuestro proyecto... que están haciendo con que finalidad cual es el producto final, llevar un proceso del trabajo grupal pero a nivel comunidad escolar para saber que es lo que pasando en todo el centro educativo porque de otra forma

estoy desvinculado de todas las actividades que se están relacionando en el Jardín de niños y yo pienso a lo mejor que se esta haciendo todo bien pero desconozco por que no estoy inmerso... en ese producto, en ese proceso de trabajo entonces es importante las visitas formativas que el director debe de hacer para poderse apoyar en un momento dado o apoyar mas bien al personal docente de lo que se tiene que hacer por que de otra forma seria como si cada quien estuviera en una casita diferente sin un fin común...” entrevista (2) Anexo 3.

Con este tipo de opinión se puede decir que el trabajo docente es un proceso social que no es inmovible y dado para siempre, tiene un desarrollo en tiempo y lugar, histórico, entra en relación con los procesos económicos, políticos y culturales más amplios que forman el contexto nuestro, por lo que nuestra labor es una práctica.

Steiner: considera que la planeación estratégica debería describirse desde varios puntos de vista para que sea comprendida en forma más profunda. La define considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla:

“La planeación estratégica es un proceso que se inicia:

- ❖ Con el establecimiento de metas organizacionales.*
- ❖ Define estrategias y*
- ❖ Políticas para lograr estas metas*

- ❖ *Desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y*
- ❖ *Obtener los fines buscados*
- ❖ *Definir que tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse*
- ❖ *Cuando como debe realizarse*
- ❖ *Quien lo llevara acabo*
- ❖ *Que se hará con el resultado.*

La planeación estratégica es sistemática ya que es organizada conducida con base en una realidad. También debería entenderse como un proceso continuo y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.” (STEINER: 1983:19-22).

Este tipo de conceptualización lo podemos observar en los párrafos siguientes de una de las entrevistas realizadas.

“...yo creo que se tendrían que hacer una revisión muy minuciosa aplicar exámenes de oposición para ver perfiles de personas que están al frente de planteles y con todo dolor de mi corazón nos podría ir mucho mejor..., pero en realidad estaríamos viendo lo que es la calidad de la educación estaríamos viendo gente preparada para dirigir un plantel, tiene más de 200 niños a su cargo estos niños no reciben materiales óptimos, una higiene adecuada, escuela digna es un bonito discurso eh aquí no es real mientras que todas las directoras por quiera consiguen muchos recursos donados ella no puede conseguir ni un pepino, todo, todo, todo, todo, es dinero no puede conseguir nada entonces esto no le permite eh ver que las necesidades del plantel son muchas, por su ignorancia eh tampoco puede procesar... este... que este mal ni siquiera se toma la molestia de prepararse hay una gran deficiencia... yo creo que lo primordial sería primero encontrar las personas que estamos afectando a la educación después dar recursos, dar recursos pero reales no dar dinero, dar recursos reales que le hace falta a este plantel a le hace falta esto... aquí se lo ponemos preparar las escuelas que en realidad sean dignas para poder... ahora si en un ambiente idóneo darles una formación adecuada, a los niños no les podemos hablar de higiene, no les podemos hablar de computadoras si no las conocen en la televisión y no tienen el contacto directo con las modificaciones y él avance de las tecnologías entonces

todo esto parece sueño ...yo creo que tendríamos que empezar por ahí hacer buscar perfiles en la gente que está frente de escuelas y de grupos...” entrevista (2) Anexo 3.

El director establece un clima de mejoramiento personal: determinando las necesidades del docente, estableciendo una acción cooperativa a fin de resolver problemas, trabajar por una sensibilidad hacia el cambio. El director debe tener disposición al cambio y concebir programas nuevos y estimulantes para ser un líder de la educación.

Paralelamente se informa del análisis, teorización de dichas entrevistas, en donde es importante tener en cuenta que los campos teóricos están contruidos por conceptos, tradiciones de conocimiento, de trabajo y la preocupación específica, estas dirigidas a indagar a teorizar los fenómenos que estudian en forma particular. Como nos lo especifica la autora Heller en los siguientes renglones:

“el hombre no se enfrenta nunca con usos sueltos, sino que los aprende en una totalidad relativa, como sistema, como estructura. El carácter estructurado del uso, la copresencia de varias reacciones consuetudinarias (sistema tanto complicado cuanto más desarrollada la sociedad) es uno de los presupuestos de la función rol.” Heller, A (1985 .124)

Surge a partir de lo que señala la educadora en la entrevista 1 al manifestar que:

“la función de mi directora es organizar, dirigir, y conducir las actividades que realizamos durante un ciclo escolar mediante nuestras reuniones de consejo técnico reuniones técnicas en las cuales tomamos acuerdos como miembros del personal docente. Educadora que destaca de la directora que organiza, dirige, y controla las actividades, Además de realizar reuniones técnicas y de consejo técnico.” Entrevista (1) Anexo 3.

“El que desempeña, prácticamente se dedica a lo que todas las actividades que tenga que ver con dineros, cooperativas, cuotas de padres de familia, venta de refrigerios por si algún motivo llega tarde, ella llega a la hora que va haber

dinero a esa hora Llega prácticamente monetario, no sirve de guía, no sirve de apoyo, no me puede Corregir por que no sabe lo que es el preescolar función como directivo no Desempeña.” Entrevista (2) Anexo 3.

Podemos apreciar que cada sujeto se expresa de manera diferente, actuando cada uno de acuerdo a su personalidad, algunos dando más importancia a un aspecto y descuidando otros. La entrevista 1 Enfatiza las generalidades y las reuniones técnicas. La entrevista 2 observa solo un interés monetario en la labor de su directora.

En las aportaciones que nos proporcionan en las respuestas la entrevista 1 y entrevista 2 nos dicen que la directora le dedica más tiempo a lo administrativo referente a llenar documentos, y la entrevista 2 nos reitera nuevamente que es lo monetario a lo que le dedica más tiempo, las dos coinciden en que es menos el tiempo que emplea a la observación de las actividades que realizan dentro del aspecto técnico pedagógico y al proceso educativo.

La asesoría a la práctica docente en el nivel preescolar considera que es fundamental, no solo para alcanzar los objetivos educativos y su adecuación a las características específicas del medio ambiente en el que se ubica cada plantel educativo, sino para incorporar al educador y su práctica a un sistema permanente de evaluación que involucra desde su mejoramiento profesional hasta su participación activa como sujeto de promoción social, de ahí la importancia que le brinde el director a este aspecto pero, y. ¿Qué tanta importancia y tiempo le dedica realmente un director?

A continuación se expone la opinión de dos entrevistadas a este respecto:

“diría que le dedica más que le dedica más tiempo a lo administrativo que es llenar documentación y menos tiempo a observar las actividades que nosotras realizamos dentro de nuestras actividades técnico pedagógico.” Entrevista (1) Anexo 3.

“...planear más tiempo a las cuestiones económicas se podría decir que total. Menos tiempo a lo que es el proceso educativo, todo lo que tenga que ver con fiestas patronales, lo que tenga que ver con pachangas, si de trata de suspender los consejos técnicos por alguna comida lo suspende este es si es por que lo dispuso este es el que se le dedica más tiempo. Menos tiempo, al proceso educativo en realidad es una excusa lo utiliza de manera monetaria su objetivo primordial es lo monetario eh eh aparte de su desconocimiento por el nivel, pues no le permite ver que teniendo en buenas condiciones el plantel por que esta en condiciones deplorables teniendo en buenas condiciones el plantel, teniendo mucho más recursos, materiales, teniendo teniendo voluntad para guiar a su personal si supiera pos creo que le daría más dinero el Jardín.” Entrevista (2) Anexo 3.

Ambas directoras dedican poco tiempo al aspecto técnico pedagógico y al proceso educativo y esto es expresado en las dos entrevistadas es aquí donde observo que se emplea más tiempo a actividades que nada tienen que ver con el proceso educativo pero que aparentan o tratan de quedar bien ante sus autoridades y la comunidad educativa. ¿y ante los alumnos que imagen reflejan?. Abordo la siguiente cita del autor Álvarez Isaías ya que se relaciona con lo antes expuesto:

“el administrador posee el poder, toma decisiones, tiene gente bajo sus órdenes, coordina y controla programas, proyectos y acciones, pero también tiene necesidad de conservar el orden establecido, vive absorto por la rutina, y le resulta difícil incrementar la eficiencia de sus acciones dentro de un contexto cambiante.

Así como tiene el control sobre los recursos humanos, financieros y materiales está supeditado a la dimensión política, es decir, al marco jurídico-institucional establecido.

La planeación puede considerarse como un proceso social, mediante el cual el hombre utiliza los recursos de la ciencia, técnica y cultura para orientar y controlar procesos de cambio o para resolver problemas complejos.

Consiste en influir en el curso de los acontecimientos, no simplemente en dejarse llevar por ellos; consiste en prevenir los problemas, más que en lamentarlos o en buscarles soluciones tardías; consiste en ser sujeto

o actor de la historia, más que simple objeto de ella". (Álvarez Isaías, 1982) p.183-20.

Es necesario replantear la forma de organizar el tiempo del director, prever posibles problemas y tomar en cuenta la opinión de educadoras, alumnos, padres de familia y autoridades educativas inmediatas ¿usted que opina?

El tercer aspecto emerge de la respuesta señalada por la entrevistada 1 al considerar que es importante que la directora se involucre en las actividades cotidianas y en la planeación de proyectos con los alumnos.

"la planeación estratégica es sistemática ya que es organizada conducida con base en una realidad. También debería entenderse como un proceso continuo y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. " (Steiner, George 1983 p. 19-22)

Lo anterior lo observamos en los párrafos siguientes de las entrevistas realizadas.

"considero que es importante el compartir dentro del aula con nuestros alumnos y formar parte de las actividades cotidianas saber el surgimiento de nuestro proyecto que están haciendo con que finalidad cual es el producto final, llevar un proceso del trabajo grupal pero a nivel comunidad escolar para saber que es lo que pasando en todo mi en todo el centro educativo por que de otra forma estoy desvinculado de todas las actividades que se están relacionando en el Jardín de niños y yo pienso a lo mejor que se esta haciendo todo bien pero desconozco por que no estoy inmerso en ese producto en ese proceso de trabajo entonces es importante las visitas formativas que el director debe de hacer para poderse apoyar en un momento dado o apoyar mas bien al personal docente de lo que se tiene que hacer por que de otra forma seria como si cada quien estuviera en una casita diferente sin un fin común". Entrevista (1) Anexo 3.

La entrevistada señala lo importante de las visitas formativas y de apoyo a su función aunque es parte de la función directiva no le dedica la importancia y el tiempo necesarios. La disposición del director al cambio es importante para concebir programas nuevos y estimulantes para que intente ser un líder de la educación.

Una vez analizadas los tres aspectos concluyo que lo aquí mencionado es el resultado de lo que dos educadoras opinan sobre su experiencia personal, solo es su sentir pero quizás en la práctica las directoras opinan diferente esta puede ser motivo de otra investigación.

En este aspecto se denotan dos actitudes diferentes: Uno que se queda en generalidades, sobre documentación, visitas etc. De lo que hace la directora con referente a lo administrativo.

La otra critica a la directora con un objetivo casi único al que enfoca sus actividades como la obtención de dinero que no percibe se aplique en la escuela, además de no interesarse en lo absoluto a decir de la educadora, con referente a las cuestiones técnico pedagógicas.

Un líder con éxito posee ciertas capacidades como la habilidad de influir en los demás, la determinación de resolver en su momento problemas generados, capacidad de supervisar con apoyo, inteligencia, buen trato y el ejemplo.

CAPITULO V

EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR DE UN JARDÍN DE NIÑOS Y LA OPINIÓN DEL PERSONAL DOCENTE.

En capítulos anteriores presento al Director como profesional de la Educación Pedagógica. En este capítulo lo presento al director como un administrador de Jardín de Niños exponiendo estos dos importantes conceptos que son de suma importancia para nuestra práctica dentro de la administración por ser una de las funciones que ejerce el director dentro de sus aceres. Mismos que apoyaran a la investigación.

El trabajo está realizado intentando dar respuesta a lo largo del trabajo a la siguiente interrogante:

¿El rol directivo conduce, dirige o gestiona? La definición por una concepción o por todas, tiene su decisiva influencia según las líneas teórica que le dé sustento, no es lo mismo procesarla desde el pensamiento sociológico, desde una perspectiva psicológica, desde las teorías de la administración de empresas, o las ciencias políticas, etc.

Pero es necesario que el director inspire en aquellos con los que trabaja, credibilidad, respeto y confiabilidad. La función del director es la de crear un conjunto mas allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura musical en sus manos pero no los instrumentos.

Como director no puede sacrificar ningún actor en detrimento de otros, ya que evidenciaría una falta una desarmonía en la ejecución.

El liderazgo del director debe estar orientado a la tarea y al apoyo socio – emocional, ninguna direccionalidad debe priorizar sobre la otra o anularla, probablemente según la situación institucional y los momentos de las mismas tendremos que orientarnos más una, que a otra, por ejemplo, ante la muerte de un familiar cercano de alguno de los actores perteneciente a la institución.

Sería un desacierto, “aquietar las aguas”, o tratar de armonizar la situación direccionando el enfoque solo a la tarea, en una suerte de obviar el estado emocional de la comunidad como si nada pasara. El dar un tiempo a la contención de la situación sería lo aconsejable.

Lo que implica estar en una actitud empática con relación a los actores institucionales, actitud que le permitirá un acercamiento o alejamiento de los mismos, según el grado de madurez afectiva individual y colectiva, y su eficiencia en el logro de sus tareas, para intervenir direccionando su conducta o quehaceres.

En la vida institucional el directivo no puede estar presente en todas las actividades, tomas de decisiones, para estar en todo y a la vez en nada debería por un lado organizar sus espacios de mayor incumbencia, o de mayor urgencia o como también los prioritarios y delegar en otros actores la realización de determinadas tareas, quiero graficar lo anteriormente dicho con el siguiente esquema:

Político Táctico operativo



Director: en la etapa **política** _ **filosófica** deberá generar:

- Contexto organizativo, jurídico y social
- Misión y propósitos.
- Valores de directivos y cultura organizativa.
- Políticas
- Objetivos a mediano y largo plazo
- Ideal

En la etapa **táctica** – **estratégica**, deberá organizar:

- Situación competitiva
- administrar recursos internos

- Estrategias externas e interna recursos a corto plazo
- control de gestión en la etapa **operativa** deberá, delegar o encomendar:
- Planes de acción
- Implementación

¿Un director se podría definir como un administrador? ¿Pero qué significa administración?

Administración: Es un campo de conocimiento que trata de entender por qué, cómo se construyen y evolucionan las organizaciones.

Administrar proviene de “ministrare”, que significa servir, dar conferir, de dicha palabra deriva “ministro”, el que representa a otro o actúa en su nombre con fines de llegar a cabo los fines, políticas y objetivos planteados.

"**Administración**" significa el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman

El **PROCESO ADMINISTRATIVO** incluye necesariamente las **FUNCIONES** de:

- **diseñar e implementar** los planes o programas,
- **organizar** el trabajo.
- **distribuir y asignar** los recursos.
- **conducir** al personal e influenciar sobre el mismo.
- **coordinar** el trabajo.
- **controlar y evaluar** los resultados.
- **adoptar** todas las decisiones.
- **efectuar** todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con aquellos fines y aquella política.

Según el Dr. Mangisch, el director – administrador debe ser responsable en las cuatros actividades de la administración:

...“Planeación La planificación da a la organización sus objetivos y fija el mejor procedimiento para obtenerlos: Además, permiten:

- 1) Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos;
- 2) que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos,
- 3) que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las secciones. Una vez escogidos los objetivos se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática, su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados.

Los planes hechos por la alta gerencia para la organización en general pueden abarcar períodos de hasta cinco o diez años. La planeación que llevan a cabo en los niveles inferiores, los administradores de nivel primario o de nivel medio comprende períodos mucho más cortos.

Organización: Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Objetivos diferentes requerirán un tipo especial de estructura de organización para poder ser realizados:

Los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina diseño organizacional.

El liderazgo: implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales,

Es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

Control; Por último, el administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la Eleven a la obtención de sus metas. Esta es la función de control y consta de tres elementos:

- 1) establecer normas de desempeño
- 2) medir el desempeño actual
- 3) comparar este desempeño con las normas establecidas
- 4) Si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas.

Mediante la función de control, el administrador mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas.”

Según Robertz L. Katz “distingue tres tipos básicos de destrezas: Técnicas, humanas y conceptuales, que a su juicio, necesitan todos los administradores.

Una **destreza técnica** es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. El cirujano, el ingeniero, el músico y el contador tienen destreza técnica en su campo respectivo.

Una **destreza humana** es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas.

Una destreza conceptual es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del administrador para verla como un todo y entender como sus partes se relacionan entre sí. También incluye su capacidad de entender como un cambio en una parte *de la organización puede afectarla en su Totalidad.*

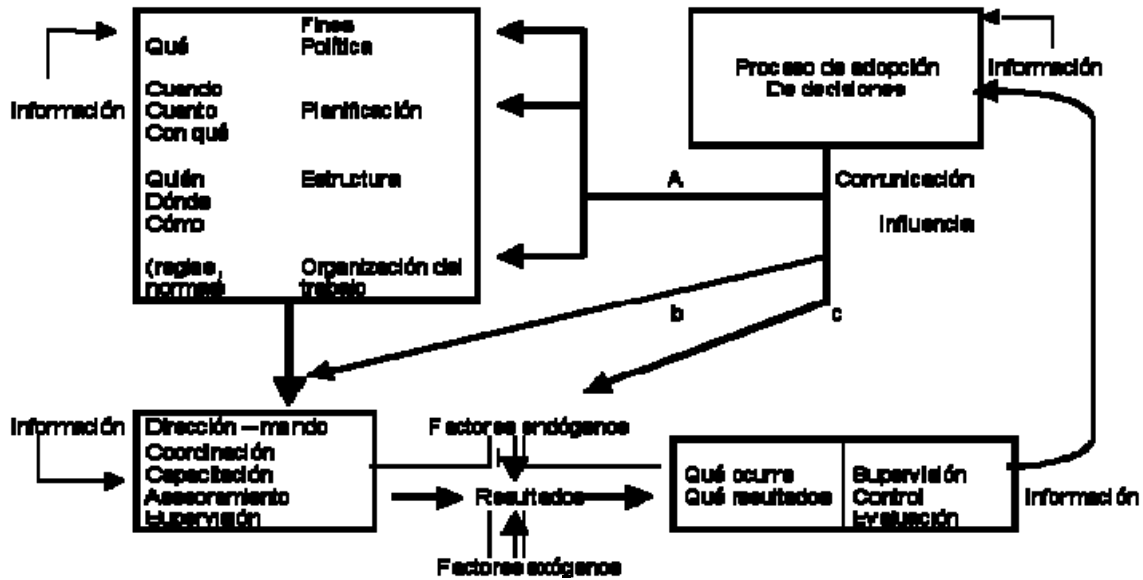
Katz afirma que pese a que estas tres destrezas son imprescindibles para una buena administración, su importancia relativa para un administrador en particular depende del nivel que ocupe en la organización.

La destreza técnica es muy importante en los niveles inferiores de la administración, en contraste con la capacidad humana que es importante para los administradores a cualquier nivel: como los administradores deben trabajar principalmente con otros, la habilidad que posean para detectar la capacidad técnica de sus subordinados es más importante que su propia calificación técnica:

Por último, la importancia de la capacidad conceptual aumenta conforme una persona asciende en un sistema administrativo basado en los principios jerárquicos de la autoridad y la responsabilidad "... Modalidades de roles interpersonales de un administrador:

Figura directiva	Líder	Enlace
<p>Simbolizan y personifican el éxito y los fracasos de la organización: se los responsabiliza de los éxitos y los fracasos de la gestión sin tener ningún control</p>	<p>Trabajan con sus subordinados y a través de ellos son responsables de las acciones de sus subordinados.</p>	<p>Deben aprender a trabajar dentro o fuera de la institución a través de relaciones de obligaciones recíprocas que le permitan mejorar el desarrollo institucional(política)</p>

Con el cuadro extraído del Dr. Gustavo Carlos Mangish, quiero graficar la toma de decisiones en los procesos administrativos:



A: Influir sobre los fines, los planes y la organización del trabajo

B: Influir sobre las personas

C: Influir sobre los factores

La gestión educativa consiste en:

- ∅ Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

Podemos observar dos dimensiones, Las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no-tradicionista (dimensiones no formalizadas) lo que va mas allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de la escuela o fuera de la misma.

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo – institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, etc.

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. Estas interacciones sociales

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva critica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento “objetivo” de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución

es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional.

Una forma es la de darle prioridad a una tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas. Podíamos organizar esa mirada en cuatro dimensiones:

1) la dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

3) La dimensión pedagógica – didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional
- El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un “querer hacer y saber hacer”...

http://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm

Tratando de interrelacionar diferentes niveles de análisis, señalando las conceptualizaciones dominantes que se han utilizado y como estos paradigmas han de alguna manera pautado o tratado de encausar la actividad de maestros y directivos.

Un gran problema que tenemos al hablar de administración y en este caso sujetos del Sistema Educativo, es la forma en que han sido considerados. Se estigmatiza como sujetos de un fenómeno social y objeto por tanto de políticas educativas.

Todos los que fuimos maestros en algún momento o somos maestros actualmente sabemos que la tarea de este sujeto educativo se desarrolla básicamente en el aislamiento, con urgencia y con alto nivel de autonomía, la tarea del maestro es una tarea básicamente aislada, se desarrolla en un espacio cerrado, el salón de clases y el maestro no tiene en la mayoría de su jornada laboral posibilidad de interactuar con sus pares.

Tratando de interrelacionar diferentes niveles de análisis, señalando las conceptualizaciones dominantes que se han utilizado y como estos paradigmas han de alguna manera pautado o tratado de encausar la actividad de maestros y directivos.

Un gran problema que tenemos al hablar de administración y en este caso sujetos del Sistema Educativo, es la forma en que han sido considerados. Se estigmatiza como sujetos de un fenómeno social y objeto por tanto de políticas educativas.

Todos los que fuimos maestros en algún momento o somos maestros actualmente sabemos que la tarea de este sujeto educativo se desarrolla básicamente en el aislamiento, con urgencia y con alto nivel de autonomía, la tarea del maestro es una tarea básicamente aislada, se desarrolla en un espacio cerrado, el salón de clases y el maestro no tiene en la mayoría de su jornada laboral posibilidad de interactuar con sus pares.

Es aquí precisamente en donde abordo los siguientes factores de interrelación que encuentro y que son susceptibles de ser analizados vinculando así la teoría y el proyecto de investigación.

5.1.- El directivo como administrador de un jardín de niños.

Es importante tomar en cuenta al sujeto desde su realidad, desde su ámbito, personal, académico y laboral por ser en donde se desarrolla la totalidad del individuo y es desde ahí donde nos puede proporcionar información para obtener un diagnóstico real de su visión sobre la función administrativa.

Como lo especifica el autor (Rodríguez Valencia 1993, pág. 54-78) al señalar:

“ a la administración como una función social, como una actividad inherente a cualquier organismo social, y que, el progreso de las fuerzas productivas, la permanente planeación, la creciente división y especialización del trabajo, la operación activa de recursos, la necesidad de manejar eficazmente la información, la conducción y motivación del personal, la fijación de controles como esencia del funcionamiento de los organismos sociales y la cooperación de productores que ejecutan trabajos parciales, todo eso, además de elevar constantemente el papel de la administración, conduce objetivamente a la transformación del trabajo administrativo en un tipo especial de actividad, distinta de la función de producción propiamente dicha.”

Estoy de acuerdo con el autor al señalar a la administración como una función social que nos ayuda a progresar y obtener el logro de nuestras visiones y con ello buenos resultados.

Quienes desempeñamos la función directiva y administrativa llevamos a cabo las funciones: ECASA, Planeación, Organización, integración de recurso, dirección y coordinación.

Las cuales se encuentran íntimamente relacionadas el Autor Rodríguez Valencia da una explicación de ellas las cuales menciono a continuación

Planeación	Organización	Dirección	Control
<p>Implica una visión a futuro para alcanzar un objetivo determinado</p> <p>Principios: Factibilidad Objetividad y cuantificación Flexibilidad Unidad Cambio de estrategias Su proceso implica: Investigación Definición de objetivos Fijación de alternativas Fijación de políticas Establecimiento de procedimientos Establecimiento de programas Establecimiento de presupuestos</p> <p>Técnicas: Pronósticos Presupuestos Diagramas de flujo Grafica de Gantt Entre otras.</p>	<p>Subsistema del sistema administrativo</p> <p>Su función es promover la colaboración y relación entre los individuos en un grupo de mejora para minimizar costos, y puntos débiles para facilitar el logro de objetivos</p> <p>Aspectos básicos: Favorece de mejor manera el logro de objetivos Es continua Elimina la duplicidad de esfuerzos Evita la ineficacia Promueve la colaboración y las relaciones Mejora la efectividad de la comunicación</p> <p>Principios: Dirigir hacia el objetivo Especialización Niveles jerárquicos Unidad de mando Tramo de control Coordinación</p> <p>Proceso: División del trabajo Jerarquización Departa mentalización que puede ser por: 1 funciones 2 producto 3 territorio, geografía 4 secuencia Descripción de funciones Coordinación del trabajo Sistema de organización y puede ser: -lineal -funcional -lineal-asesoría delegación de autoridad</p> <p>Técnicas: Organigrama Manual de organización Carta de actividades Análisis de puestos</p>	<p>La función de dirigir se refiere a la forma como se establece el ambiente interno de la organización, poniendo especial atención en la condición de los recursos humanos.</p> <p>Pone en movimiento la voluntad de hacer algo y transforma los deseos en acciones para lograr el éxito.</p> <p>Principios: Coordinación de intereses Impersonalidad de mando Supervisión directa Vía jerárquica Resolución de conflictos Aprovechamiento de conflicto</p> <p>Proceso: Mando o autoridad -formal -operativa -técnica -personal Motivación Comunicación Supervisión -Estrecha -Moderada Liderazgo -orientado a tareas -Orientado a personas</p>	<p>Controlar entre lo que debe hacerse y lo que se está haciendo</p> <p>Establece medios para corregir actividades</p> <p>Se aplica a toda área y personal</p> <p>Analiza causas Identifica áreas responsables para establecer medidas correctivas Promueve la reducción de costos Genera información del proceso</p> <p>Principios: Del equilibrio De las normas De la oportunidad De desviaciones De recepción De la función controlada</p> <p>Proceso: Implantación de normas Definición de norma -cuantitativa -cualitativa Medir desempeño Comparar lo realizado con normas Principio de excepción Tomar medidas correctivas</p> <p>Tipos: Precontrol Control concurrente Control retroalimentativo</p> <p>Técnicas: Control del comportamiento Control financiero Control de operaciones Control administrativo</p>

La imagen idealizada en el director como administrador es uno de los problemas más serios y menos tomados en cuenta en la educación ya que la mayoría de las renovaciones pedagógicas están basadas en el "deber ser del mismo y no en lo que "es", se pretende que el director sea un modelo de enseñanza mas que reconocer que es una persona.

Aunque esto parezca simple, entramos a una de las complejidades más serias de la educación y más intimas del docente y directivo, su persona.

Frecuentemente ha sido discutido que aunque los sistemas de gobierno encargados del curriculum de la educación elaboren: interesantes diagnósticos y hagan lucidas propuestas difícilmente estas serán seguidas por los directores en su mundo privado.

El reclamo está centrado en que el director no se apropia del cambio se deja llevar por las inercias, etc. ¿Qué debe conocer el director como administrador?

Si las propuestas fueran planteadas desde lo que sí se tiene habríamos de potenciar, apoyar, o impulsar al director pero desde su propia plataforma, desde lo que sí puede hacer desde sus propias fortalezas y debilidades, planteamiento este mucho más complejo y más certero.

Son muchas las tensiones que envuelven al docente y directivo, desde las propias confrontaciones sociales y la devaluación de su práctica, hasta la contradicción permanente en la que por su naturaleza de su trabajo "aspiran a un alto status intelectual y la pobreza económica en la que generalmente vive no le permite aspirar a otro nivel.

Estoy de acuerdo con el autor (Roger Kufman 1993: 1-21- 201) cuando señala que:

“La calidad en la educación involucra animación, dinamismo, cambios y entradas que puedan cambiar educandos, maestros y administradores. Nada es perfecto, aunque se intenta serlo. Se tendrá una variabilidad en el progreso y en el cumplimiento de los objetivos. Se aprenderá de los errores y continuamente se aplicarán las lecciones aprendidas para cumplir con la calidad total.”

5.2.- La administración en los centros escolares

¿Cómo se realiza la administración dentro de un centro escolar? Iniciare exponiendo la definición de planeación desde el punto de vista de dos autores que nos dicen: (Álvarez Isaías 1982: 188-189).

“El administrador posee el poder, toma decisiones, tiene gente bajo sus órdenes, coordina y controla programas, proyectos y acciones, pero también tiene necesidad de conservar el orden establecido, vive absorto por la rutina, y le resulta difícil incrementar la eficiencia de sus acciones dentro de un contexto cambiante. Así como tiene el control sobre los recursos humanos, financieros y materiales está supeditado a la dimensión política, es decir, al marco jurídico-institucional establecido.

“La planeación puede considerarse como un proceso social, mediante el cual el hombre utiliza los recursos de la ciencia, técnica y cultura para orientar y controlar procesos de cambio o para resolver problemas complejos. Consiste en influir en el curso de los acontecimientos, no simplemente en dejarse llevar por ellos; consiste en prevenir los problemas, más que en lamentarlos o en buscarles soluciones tardías; consiste en ser sujeto o actor de la historia, más que simple objeto de ella”

“Planear significa: Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. (STEINER 1983: 19- 22). Considera que la planeación estratégica debería describirse desde varios puntos de vista para que sea comprendida en forma más profunda. El mismo la define considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla: Proceso: La planeación estratégica es un proceso que se inicia Con el establecimiento de metas organizacionales. Define estrategias y Políticas para lograr estas metas. Desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y Obtener los fines buscados Definir qué tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse Cuando como debe realizarse Quien lo llevara a cabo Que se hará con el resultado. La planeación estratégica es sistemática ya que es organizada conducida con base en una realidad. También debería entenderse como un proceso continuo y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.”

El trabajo administrativo está inmerso en un proceso social que no es inamovible y dado para siempre, tiene un desarrollo en tiempo y lugar, histórico, entra en relación con los procesos económicos, políticos y culturales más amplios que forman el contexto nuestro, por lo que nuestra labor es una práctica.

El director establece un clima de mejoramiento personal: determinando las necesidades del docente, estableciendo una acción cooperativa a fin de resolver problemas, trabajar por una sensibilidad hacia el cambio.

El director debe tener disposición al cambio y concebir programas nuevos y estimulantes para ser un líder de la educación.

5.3. – Los Directivos y su curriculum vitae.

El curriculum nos permite conocer el dominio de los contenidos de los directivos en cuanto a normal básica se refiere. Conocer este dominio impacta en la capacitación y actualización de los mismos.

En la escuela existen niveles, normas de conducta, rituales, y divisiones sociales jerárquicas que forman parte de un orden social, naturaleza y distribución del conocimiento y poder como algo dado, que surgen desde una perspectiva dominante señalada por John Eggleston, lo opuesto de la perspectiva reflexiva en donde docente y directivo participan poco en la elaboración del curriculum, pero que les ofrecen un servicio al preguntarse cuál es su significado social, por que persisten en transmitir conocimientos de una forma determinada, etc.

Nos dice: (Jimeno Sacristán J. Y Pérez Gómez A.1989:81) que:

"El centro del problema del currículum" no escrito sus componentes probablemente más relevantes para los profesores y administradores, es nuestra capacidad actual y futura pero identificar las propiedades sociales de las escuelas y de las clases, y para demostrar sus relaciones, si hay alguna, con determinados resultados, tales como los valores".

Por lo anterior, los currículos los administrativo y enfoques pedagógicos no están en condiciones de asegurar la relevancia de la educación, la equidad en la distribución de las oportunidades educativas, ni la eficiencia en el uso de los recursos destinados al sistema escolar. Ya en teoría nos dicen lo que es y para que nos sirve él:

El Curriculum Vitae es tu carta de presentación y debe mostrar lo que puedes ofrecer para la empresa como lo es tu Experiencia Profesional, tus Habilidades, tus Capacidades, etc. El Curriculum Vitae te dará la oportunidad de arrancar el proceso

de obtener un nuevo trabajo, mucha gente desea hacer un Curriculum Vitae rápido, al vapor, sencillo y sin molestarse.

Le tienes que dedicar tiempo al Curriculum, ya que el objetivo es conseguir entrevistas de trabajo, para lo cual hay que facilitarle la vida a la persona que recluta mostrándole un Curriculum estándar y de fácil comprensión.

Los profesionales dedicados a la contratación de personal esperan que el *Curriculum Vitae* sea la expresión clara y concisa de informaciones sobre los datos personales, la formación y la experiencia profesional del personal que aspira a un empleo. El primer *objetivo* que buscas a la hora de preparar tu *Curriculum Vitae* es obtener una entrevista. El *Curriculum Vitae* cumple una triple función:

- Presentarte a tu futuro empleador.
- Concentrar la atención durante la primera entrevista sobre los aspectos más importantes de tu personalidad y de tu recorrido académico y laboral.
- Después de la entrevista, recordar a tu futuro empleador los datos que mejor hablan de ti.

De los puntos fuertes de tu biografía, tu *Curriculum Vitae* debe resaltar los que están en perfecta adecuación con la función que debes desempeñar en la empresa, pero sin mentir. Esto significa que a lo mejor debes modificar tu Curriculum dependiendo del puesto de trabajo al que te presentes.

▶Cómo estructurar tu Curriculum Vitae

Primero es preciso darle un título: "Curriculum Vitae" de (nombre y apellidos de la persona), o solamente "Curriculum Vitae".

A continuación, vienen las diferentes partes que un *Curriculum Vitae* siempre debe tener, distribuidas de la siguiente manera:

Datos personales: Nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, dirección personal, número de teléfono de contacto, dirección de correo electrónico, etc.

Formación académica: Estudios que has realizado, indicando fechas, centro, y lugar donde han sido realizados.

Otros Títulos y Seminarios: Estudios realizados complementarios a los universitarios que mejoran tu formación universitaria, indicando las fechas, el Centro y el lugar donde fueron realizados.

Experiencia Profesional: Experiencia laboral relacionada con los estudios universitarios o que puedan ser de interés para la empresa que desea contratarte. No olvides señalar las fechas, la empresa dónde trabajaste y las funciones y tareas llevadas a cabo.

Idiomas: En este apartado mencionarás los idiomas que conoces y tu nivel. Si obtuviste algún título reconocido, como por ejemplo el 'First Certificate' en Inglés, que acredite tus conocimientos en estos ámbitos, indícalo.

Informática: Señala aquellos conocimientos informáticos que poseas: sistemas operativos, procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos, diseño gráfico, internet, etc.

Otros Datos de Interés: En este último apartado señala todos aquellos aspectos que no han sido incluidos todavía, tales como: Carné de conducir, disponibilidad.

5.4.- Lo que no se ve del curriculum del director.

El currículum oculto de género Para la reflexión que nos ocupa, queremos definir al currículum oculto de género (cog) como el conjunto interiorizado y no visible, oculto para el nivel consciente, de construcciones de pensamiento, valoraciones,

significados y creencias que estructuran, construyen y determinan las relaciones y las prácticas sociales de y entre hombres y mujeres.

Omnipresente en la cultura, forma parte de las instituciones sociales y de cada miembro de la sociedad. Está dentro y fuera de la persona y de las instituciones. Sabemos que el curriculum es una herramienta escolar visible, palpable, conocida por los alumnos y las alumnas así como por el personal docente y directivo. ¿Podremos entonces hablar de "un curriculum-oculto-cultural que se forma a partir de la experiencia personal de género"?

Nos damos cuenta de que estamos proponiendo una extensión de la palabra curriculum y somos conscientes de ello. Si curriculum se define como "el conjunto de estudios y prácticas destinados a que los alumnos y las alumnas desarrollen plenamente sus posibilidades", estamos jugando con la palabra e invitando a quienes nos lean a considerarse "aprendices de la vida", a descubrir el "plan de estudios, sus normas, evaluaciones y expresiones" que cada vida personal ha tenido.

¿Qué es currículum oculto?

- Son conductas y actitudes, generalmente inconscientes y opuestas a las intenciones del currículum oficial.
- El Currículum Oculto se manifiesta en conductas, gestos, omisiones, miradas de aprobación o reprobación que reflejan la verdadera actitud y posición del personal docente sobre determinado tema.

Por ejemplo, una persona que no cree ni practica la cooperación, difícilmente puede estimularla en sus educadoras.

Currículum oculto y género.

- El Currículo con Enfoque de Género se ha extendido en las instituciones formadoras debido a la realidad de una educación para hombres y mujeres, con iguales derechos, pero con realidades y necesidades diferentes.
- Un Currículo con Enfoque de Género toma en cuenta estas diferencias y favorece una igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.
- Un currículo tal es explícito, conocido y consciente. Al ser ejecutado por personas con una historicidad y socialización de género propias surgen otras conductas y actitudes, la mayoría de las veces de forma inconsciente, que no responden a los objetivos del currículo oficial.
- Aunque en teoría aceptemos la necesidad de una igualdad de oportunidades, inconscientemente conservamos programaciones opuestas que escuchamos y vimos en nuestras familias y ambientes de crianza.
- Esta programación puede incluir estereotipos y tabúes acerca de lo que pueden hacer hombres y mujeres. En las prácticas docentes se manifiesta en omisiones, períodos de atención, reforzamientos y otras distinciones, dónde se estimula la participación, liderazgo y aprendizaje de los varones y la actitud pasiva de las mujeres. O la competencia entre sexos o la invisibilización de los aportes de ellas.

Dado que son elementos inconscientes, se contrarrestan tomando conciencia de ellos mediante charlas, lecturas y reflexiones en podemos analizar lo concerniente a la función del director en cuanto a lo administrativo se refiere con lo siguiente.

<http://www.gipe.ua.es/formacion/ejemplocv.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos15/curriculum/curriculum.shtml>

http://www.unitec.mx/portal/page?_pageid=537,6013834&_dad=portal&_schema=PORTA

<http://educacion.idoneos.com/index.php/283301>

<http://educar.jalisco.gob.mx/07/7annlga.html>

Los directores en la actualidad poseen poder, el cual pueden desempeñar en la determinación del curriculum oficial. El curriculum oculto o también llamado no oficial, debe ser dominado por el director que pretende desenvolverse satisfactoriamente. Un ejemplo lo encontramos en el siguiente apartado en el diario de campo analizado.

" Direc: Bueno muchachas vamos a empezar. Miren, en esta reunión voy a tratar algunos asuntos que les va a parecer un poco raro pero vamos a cambiar un poco algunas actividades que veníamos realizando. (Las educadoras solo escuchan). Miren, es sobre el horario de entrada, ustedes llegan puntuales, algunas veces se les hace tarde pero la mayoría de las veces todas están a tiempo en la mañana, me interesaba que lleguen a su hora para que estuvieran antes que llegaran los niños, para que cumplieran con su horario, pero veo que no se aprovecha ese tiempo antes de que entren los niños, lo dedican a desayunar, a platicar, pero no a su trabajo.

Miren muchachas, desde hoy en adelante cuando lleguen al jardín, firman su entrada y se van a sus aulas a organizarlas, mobiliario, materiales y trabajos que preparar, todos los pendientes que tengan en relación al trabajo con los niños. A mí me gustaría que se aprovechara el tiempo (las muchachas escuchan extrañadas).

Mtra. 1 Bueno Mary, yo cumplo con mi horario, pero lo que yo haga pues no te debe molestar.

Direc. Mira no me molesta, solo las estoy invitando a que trabajemos y aprovechemos al máximo el tiempo, así como anteriormente les exigía el horario, continuaremos así ya que es parte de la normatividad, solo que ahora quiero pedirles como profesionistas que son, que aprovechen ese tiempo al máximo antes de que entren los niños. (las muchachas continúan calladas).

Direc. Bueno, que dicen muchachas, (no contestan y me dirijo a una Maestra, a ti que te parece).

Mtra. 2 Está bien Maestra, me parece bien que aprovechemos mejor el tiempo.

Direc. A ti Maestra, me dirijo a otra Maestra.

Mtra. 3 Pues a mí se me hace raro, pero sí lo puedo hacer, ya tenía muchos años haciendo lo mismo y creo que solo es cuestión de acostumbrarme

Direc. Bueno muchachas, desde mañana iniciamos con esta nueva actividad."

En éste fragmento que presento del diario, se ejerció el poder controlando no solo las formas de disciplina que tiene, sino también las normas y rutinas para mantener el orden. Denota el curriculum oculto cuando refuerza las normas de trabajo, obediencia, puntualidad, etc.

Coincido con el autor Jimeno Sacristán (1989:83), en donde especifica:

"¿Qué pueden hacer los profesores y administradores con el tema del curriculum **no escrito** a corto plazo? Creo que algo, pero sonará como algo violento según mi experiencia, era frecuente que los educadores gastasen cantidad de tiempo en pensar sobre los objetivos, planear actividades para lograrlos y después continuar haciendo lo que siempre hicieron."

Existe un claro consenso acerca de la necesidad de transformar el sistema educativo, ya que es un reclamo social, por una educación de calidad. Sintetizo en este apartado; que la sociedad rechaza los productos de la educación, es decir la sociedad detecta una contradicción entre los productos de la educación y sus necesidades reales.

Un líder con éxito debe poseer ciertas capacidades como la habilidad de influir en los demás, la determinación de resolver en su momento problemas generados, capacidad de supervisar con apoyo, inteligencia, buen trato y el ejemplo.

CONCLUSIONES

En México, el Normalismo nace unido al desarrollo del sistema educativo y éste posee vínculos estrechos con el planteamiento de la unidad nacional: *Normalismo, educación y unidad nacional se convierten en una trilogía indisoluble que prevalece hasta nuestros días*. El maestro es el producto de este Normalismo cumpliendo un papel protagónico y fundamental en la educación de nuestro país.

Su preparación pedagógica ha pasado por diferentes reformas educativas desde 1824 con los primeros intentos de sistematizar y formalizar la educación normal hasta la implementación de la licenciatura 1984-1999, donde el desarrollo del país y las demandas sociales, ahora inmersas desde la globalidad han mantenido la demanda que: *la formación docente ha sido, es, y sigue siendo un problema a resolver*.

Los modelos curriculares de la década de los sesenta todavía se inscribían en el marco de las ciencias sociales y humanas, y las construcciones conceptuales nacían de ellas: *noción de la realidad, noción de ciencia, rigor conceptual*, aquí la presencia de la psicología experimental influía de manera directa en consolidación de las nociones teóricas.

Por otro lado, en los setenta la formación de docentes sufrió un deterioro pedagógico y didáctico al inicio de la década, dado que el maestro ante la ausencia de preparación, es decir de recursos previos, aprendió las didácticas entre ensayo y error en el ejercicio mismo de su trabajo.

La educación normal se vio impactada por la dispersión y confusión en la enseñanza gracias a los enfoques didácticos influenciados por moda de la tecnología educativa, con el terrible impacto del alejamiento del docente de los contenidos y del alumno mismo.

Las reformas educativas implementadas y experimentadas en 1984, lo mismo que las del periodo 1997-1999 en educación normal formaron parte de las decisiones

políticas que asumían una vez más el reto de resolver el problema de la formación docente y el de la profesionalización que desde la década de los cuarenta se ha mantenido como intención frustrada.

A pesar de los esfuerzos del sistema educativo por capacitar, asesorar y actualizar a quienes dirigen las escuelas han sido insuficientes, estas acciones también han resultado infructuosas para cubrir las necesidades laborales, la superación de la crisis del sistema educativo sigue siendo asignatura pendiente, la escuela pública, hoy es más pública, que aparece como en apuro, a la que la sociedad demanda su modernización.

Como resultado de ello, la *improvisación* ha sido y es en algunos casos la característica que predomina en los directivos y docentes tanto en el aspecto pedagógico como administrativo, aunado a la ausencia de capacitación con relación a la planeación, organización, administración y evaluación de los centros escolares, razón por la cual la mayor parte de los directivos no cuentan con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes; además, de carecer de la necesaria capacidad organizativa.

Es bajo estas condiciones que en las instituciones de educación preescolar de nuestro estado encontramos directivos y docentes que fueron formados con currículos de educación primaria y, pese a esto fueron habilitados en la educación preescolar atendiendo la reforma de la década de los 60's o 70's, o bien, son egresados de las licenciaturas de 1984, 1997 o 1999, lo que provoca al convivir en un mismo espacio escolar, se manifieste una gran variedad de experiencias, formas de pensar generacionales, choques y conflictos con relación al deber ser de la educación, enfrentamiento de posturas tradicionalistas y vanguardistas que pertenecen a las nuevas teorías pedagógicas, metodologías de aprendizaje y estrategias de trabajo.

En la actualidad el sistema educativo nacional debe establecer un decidido compromiso con la calidad educativa donde sus directivos hagan suyo el término de la calidad y convertirlo en realidad en todas las dimensiones de la gestión escolar, por lo que, el acceso a la función del director de escuela deberá depender no sólo de la antigüedad, sino de la decisión profesional por superarse y enfrentar los nuevos retos educativos, por cambiar de actitud y adaptarse a la nueva cultura organizacional.

La figura del director debe de replantearse en el marco del equipo de conducción, y compartir el compromiso con una política que surja de acuerdos básicos. El equipo, presidido por el director, debe convertirse en el promotor natural de los cambios que necesita la escuela y en el responsable fundamental de mejores resultados. Un compromiso y cambios de tal tamaño deben partir de la evaluación previa del actual estado en que funciona una institución.

Ser directivo, o integrante del equipo directivo de una escuela presupone la capacidad de llevar adelante la gestión de esa institución, presupone la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones: *pedagógico-curricular, comunitaria, administrativa-financiera, y organizacional-operativa*, por lo que, la realización de observaciones directas, los testimonios en los relatos y entrevistas, nos permitieron consignar que las fallas en liderazgo se deben a la ausencia de las competencias que deben acompañar al equipo directivo.

Es por ello, que en la presente investigación se indagó a través de la exploración de la percepción, el conocimiento, y la actitud que los docentes tienen de quien funge como director, ya sea encargado o con aquel que tiene clave 21, y la manera como conduce la institución educativa, encontrándonos con problemas tales como ausencia de capacitación técnico pedagógica, más atención a la tiendita, favoritismo, desatención a los padres de familia y al personal docente.

Por lo que, para darle sustento teórico a la investigación se consultaron diversos libros, artículos y trabajos bibliográficos que nos sirvieran de soporte explicativo a las respuestas que manejaron los docentes entrevistados acerca de la función directiva, remitiéndonos a los conceptos tales como:

formación docente, reformas educativas de la educación normal, gestión escolar entre otros, destacando Josefina Vázquez de Knauth, María de Ibarrola, Guillermo Bonfil, Luz Elena Galván, Raúl Mejía Zúñiga, Enrique C. Rebsámen, Jimeno Sacristán, Agnes Heller, entre otros, quienes nos orientaron acerca de los modelos curriculares dentro de la formación de los docentes, las políticas educativas desde la aparición de la educación en nuestro país, la actuación de los docentes, los roles y estilos referentes al director, el nuevo paradigma de la gestión escolar.

Los resultados de esta investigación nos representan ganancias múltiples, por un lado nos permite un mejor manejo del cuerpo teórico que nos guió en la investigación, medir su alcance ante el problema educativo y en suma, nuestra experiencia teórica y práctica se enriquecen colocándonos ante la posibilidad de aportar elementos en nuestra práctica profesional.

Redimensionando el cargo o puesto de director como su forma de gestión escolar, centrarnos en la importancia del carácter descriptivo de las relaciones, pero sobre todo en la formación docente de cada uno de los actores que se estudiaron, caracterizar los principales rasgos de los estilos de dirección y gestión escolar, las contradicciones del desempeño en el centro educativo y, los valores y prácticas que se difunden en el mismo.

El desempeño del director exige la necesidad de actualizarse y especializarse en el campo directivo, pero no se contemplan en ningún espacio de formación, el desarrollo de las habilidades requeridas para la función directiva.

Escasamente hoy empiezan a surgir Cursos en PRONAP, diplomados y especializaciones en la Universidad Pedagógica Nacional y en las instituciones formadoras de docentes, que desde propuestas innovadoras tratan de responder a esta necesidad de formación específica.

A pesar de que los directivos reconocen no estar preparados para su desempeño, se esfuerzan por mediar en muchas de las tareas e intereses, por lo que recurren a la presión de su personal para lograr los objetivos que sus funciones les exigen.

Si tomamos en cuenta que el objetivo primordial de la gestión escolar es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes, el reto por lo tanto, de los nuevos administradores educativos es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa, es tener disposición al cambio y concebir programas nuevos y estimulantes para ser un líder de la educación.

Estos nuevos líderes en las escuelas, serán los únicos que orientados con las nuevas políticas, alcancen el rendimiento escolar, para sacar adelante las escuelas públicas que se han visto en deterioro por las malas administraciones.

Esta investigación nos proporcionó referentes teóricos y prácticos que chocaron con la idea inicial de los directivos de la zona escolar donde se ubicó el objeto de estudio, pero sobre todo se aclararon dudas respecto al proceder de algunos directivos de los jardines de niños en su estilo de dirección, conducción y gestión del centro educativo.

Las relaciones que sostienen con su personal docente, los conflictos que se derivan, justificando en lo particular su actuar gracias a los resultados obtenidos del presente trabajo, cambiando el modelo mental que se tenía con relación a la gestión escolar.

Durante este nuevo accionar, el equipo Directivo, al desprenderse de su obsesión por administrar los recursos, puede encarar el gobierno de la institución escolar o la Gestión Escolar de manera integral, consciente, transformadora y participativa.

En determinadas circunstancias, podría considerarse la posibilidad de separarse la carrera de director de escuela de la docente con requisitos iniciales adicionales, un límite de edad máxima de entrada y un desarrollo paralelo, y no secuencial a la carrera docente.

En la actualidad se está considerando proporcionar una capacitación para directores sin grupo con clave 21, y educadores encargados de jardines de niños con el propósito de mejorar la gestión en todas las dimensiones que con anterioridad se mencionaron, dicha actualización se llevará a cabo por regiones y en un determinado tiempo considerado para que se adquiriera una gestión de calidad que tanta falta hace en nuestros directores.

B I B L I O G R A F Í A

- **ALVAREZ**, Isaías *Administración de la Educación Superior*. SEP, ANUIES, México, 1982
- **BLANCARTE**, Roberto. (Comp.) *Cultura e identidad nacional*. México, FCE, 1994.
- **BONFIL** Batalla, Guillermo. *México profundo*, México, CNCA, 1990.
- **DE IBARROLA** Maria, et.al. *Quienes son nuestros Profesores*. México, D.F., 1997
- **GALVÁN**, Luz Elena. *El papel del magisterio durante el porfiriato*. México, CIS-
INAH, 1980.
- **HELLER**, Agnes. *Historia y vida cotidiana*_ México, 1985
- **HERNÁNDEZ** Sampieri, Roberto. et.al. *Metodología de la Investigación*.
Segunda Edición, México, 2000.
- **JIMENO**, Sacristán J. Y Pérez Gómez A. *La enseñanza: su teoría y su práctica*.
Mostotes. Akal/Universitaria, Madrid, España, 1989
- **KAUFMAN**, Roger y Douglas Zahn. *El plus de la administración con calidad: el
mejoramiento continuo en educación*. Ed. Corwin, California, E.U., 1993
- **LUCKMANN** *Institucionalización. a) Organismo y actividad b)Institucionalización
c) Sedimentación y tradición d) Roles"* Buenos Aires, Argentina. 1992
- **MEJÍA** Zúniga, Raúl. *Raíces educativas de la Reforma*. México, SEP, Instituto
Federal de Capacitación del Magisterio, 1964.
- **MORENO** Bayardo, Maria Guadalupe *Trece versiones de la formación para la
investigación*_En textos *Educar*, México, 2000.

- **PASILLAS**, Miguel Ángel(1992). *Pedagogía, Educación, Formación*. En Rev. de Acatlán 1. México: UNAM ENEP-Acatlán. 1992
- **QUINTANA** Cabañas, José María. *Pedagogía Ciencia de la Educación y Ciencias de la Educación*.
- **RÉBSAMEN**, Enrique. *El renovador de la instrucción primaria en México*. México, SEP, 1935.
- **RODRIGUEZ** Valencia, Joaquín. *Teoría de la Administración aplicada a la educación*. Ed. ECASA, México, 1993.
- **SANTOS** Guerra Miguel A. *Democracia Escolar o el Problema de la Nieve Frita*. Universidad de Málaga. 1995
- **S.E.P** *Antología de Gestión Educativa*. México, 2002
- **S.E.P.** *Guía para el Director de Educación Primaria*, Fernández Editores, S.A., México, 1992.
- **S.E.P.** *Manual técnico pedagógico de la directora del plantel de educación preescolar*. México.1987.
- **S.E.P.** *Manual de la directora del plantel de educación preescolar*. México, 1985.
- **SOLANA**, Fernando. (comp.) *Historia Pública en México*, FCE, 1982.
- **STEINER**, George A. *¿Que es la planeación estratégica? En: Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. Edit. Continental México, 1983.
- **VÁZQUEZ DE KNAUTH**, Josefina. *Nacionalismo y educación en México*. El Colegio de México 197.

ANEXOS

ENTREVISTAS A EDUCADORAS

a.

Normal Básica Preescolar

Lic. Educación Preescolar (U.P.N.)

E = Entrevistador

Educ. = Educadora

E. ¿Para usted qué es ser maestro?

Educ. Para mi es una prof. Profesión muy bonita, onde uno tiene este, la satisfacción de enseñar a los niños, sobre todos los conocimientos, de que ellos accedan a los conocimientos perdón y este es muy bonito para uno como una satisfacción personal.

E. ¿Cuáles son las acciones que el maestro realiza en la institución escolar?

Educ. Las acciones?

Las actividades, o sea, uno así enseña a los niños lo que es favorecer su sociabilización, sus conocimientos, sus habilidades psicomotoras y afectivas a través de diversas actividades que planea uno diario de acuerdo al interés de los niños, y a la edad que ellos, en la edad que ellos están desarrollándose.

E. ¿Qué caracteriza al magisterio en relación con otras profesiones?

Educ. Para mi o sea el magisterio es la base de todas las demás profesiones porque siempre hay es el que guía a todos las las demás profesiones como que es este fundamental en la sociedad el magisterio.

E. ¿Podrá relatar algún evento relevante, el que usted considere, acaecido, sucedido, en su actividad docente?

Educ. Lo significativo es que siempre he encontrado a mis alumnos que ya han salido del jardín de niños este me da gusto pues que ellos comenten que

les ha ido muy bien en la primaria o sea que me queda la satisfacción de que realmente este si este sembré en ellos esa ese deseo de aprender de superarse y de ser alguien en la vida, esa es la mas la satisfacción más grande que ha habido en mi carrera por eso siempre continúo en ella.

E. ¿Cuáles son los valores centrales que se imparten en la escuela?

Educ. Los valores centrales son el amor a la patria, el respeto, un compañerismo y el amor a los demás, respeto, compañerismo, este tanto a los demás como a su patria y la convivencia, la democracia,

E. ¿Cuáles son los otros que se incorporarían al espacio escolar?

Educ. Creo que todos están dentro todos deben de favorecer dentro del ámbito escolar y este fortalecer también los que tienen de su casa y enriquecerlos un poquito más pero actualmente se está perdiendo mucho esto de los valores.

E. ¿Quién educa?

Educ. Los primeros, los primeros educadores son los padres de familia y los segundos pos son los maestros pero ya los maestros ya educan conocimientos formales y este en la familia en la familia es donde adquiere el niño todas lo que es este, todas las bases de los demás e la base de la educación está en el hogar, el maestro ya ya nada mas la tiene que enriquecer y este favorecer un poquito más la que recibe en su casa.

E. ¿Por qué eligió ser maestro?

Educ. A mi me siempre me ha gustado estar en contacto con los niños este de esa edad, yo tuve la oportunidad de de elegir, elegir entre normalista y educadora y siempre me gustó más la línea de educadora por la edad de los niños porque son más este más cariñosos más moldeables y como que es más bonito estar con los niños de esa edad, o sea da más gusto trabajar con los niños chiquitos.

b.

Normal Básica Primaria

Pasante Licenciatura (U.P.N.)

E. ¿Para usted, qué es ser maestro?

Educ. Ser maestro es ser maestro ay es no no no puedo decirlo pero es algo muy bonito para mi en lo particular es algo muy bonito porque para mi ser maestro es como en especial ser educadora, como darles afecto de a los niños así como que le inspiran a uno amor no se, no se lo que me inspiran a mi los niños, todo lo bonito de la vida me inspiran los niños, eso es para mi ser maestro darme a ellos, esto es para mi ser maestro.

E. ¿Cuáles son las acciones que el maestro realiza en la institución escolar?

Educ. Como mis objetivos.

E. Las acciones que realiza en la institución escolar.

Educ. Contesta con demasiadas acciones

Como cuáles.

Educ. Pues bueno indepen tu dices enfocados a la práctica pues en e los hábitos en los niños generales hábitos más que nada en el preescolar es crearles hábitos, hábitos de todo, de de aseo, de autocuidado, de respetar las reglas para que se integren a la sociedad, que no se les haga tan difícil demostrar sus afectos a mi eso es lo que se me hace bien principal el lado afectivo, esa eso es debe ser nuestra principal acción y yo creo que su la la lo logramos, nosotros que los niños se sean un poco auto que sean autónomos más que nada pero yo pienso si yo siendo que lo esencial es lograr que el niño demuestre sus sus sentimientos que el niño demuestre esa se que saque lo que trai dentro que no le de pena que no sienta nada nada decir esto me gusta esto no me gusta sus sentimientos y sus afectos

esas son las acciones principales que debe de tener el jardín de niños y si lo logramos.

De

E. Algo otra cosa que quiera agregar a esto.

Educ. No pos es que lo hacemos de todo aquí nos enfocamos e específicamente a accionar en niños que presentan algún problemas pos e ese te enfocas y se hacen acciones de trabajo social de psicología y muy independientemente de lo que es el contenido de la, del currículo del preescolar.

E. ¿Qué caracteriza al magisterio en relación con otras profesiones?

Educ. Nos caracteriza porque nos involucramos con los problemas de la gente económicos, sociales, etc., nos involucramos quiéranos o no te haces partícipe de todos los problemas que aquejan a toda la sociedad, en su conjunto porque las personas de una manera u otra te hacen sentir si tienen alguna inconformidad si alguna no específicamente lo que es la educación sino en todos los aspectos de los problemas que lleva una sociedad.

E. ¿Podrá relatar algún evento relevante, el que usted considere, acaecido, sucedido, en su actividad docente?

Educ. Pues los niños en particular los niños del jardín cada logro que ellos tienen es un algo bien significativo, para ti diario hay cosas significativas relevantes y pree relevantes si un niño llegaba y no te hablaba, ya cuando habla ya cuando identifica eso ya es relevante porque ese debe de ser tu sentir todo el logro de un niño es relevante diario hay cosas relevantes.

E. ¿Cuáles son los valores centrales que se imparten en la escuela?

Educ. Los valores centrales son el respeto, el afecto, tratamos con mucha dificultad de la equidad pero si es muy difícil para la justicia los enfocamos a todos esos valores el amor a los símbolos patrios son aspectos y pienso que esos son los más importantes valores que se manejan aquí y más en el preescolar el afecto que haya mucho afecto, que haya integridad más que nada integración, perdón dentro de la familia.

E. ¿Cuáles son los otros que se incorporarían al espacio escolar?

Educ. Cuáles otros valores, yo pienso que aunque los manejamos pero no le damos tanta importancia el el respeto a la naturaleza si se maneja pero no como se debería y eso es la base yo siento que es la base si que los niños se enseñen a cuidar las áreas verdes a la basura sea una educación así bien ecológica en respecto a lo que es la naturaleza y encausarnos (un rato de silencio) se puede llegar a los sentimientos el lado humano de las personas no tanto a los contenidos que quiero que el niño maneje esto no todo lo que es el lado afectivo ay que más trabajar.

E. ¿Quién educa?

Educ. Quien educa, educa la familia, la sociedad y poquito nosotros, no siento que nosotros hagamos mucho es que luchamos contra bien muchas cosas la televisión por ejemplo se se utiliza por lo general negativamente si la utilizáramos como debe de ser educaría pero ahorita yo siento que una mínima parte de la escuela es la que interviene en la formación de los niños de las personas.

E. ¿Por qué eligió ser maestro?

Educ. A elegí ser maestra, porque me encanta, porque yo quise ser con mis alumnos lo que mis maestros conmigo yo necesité que los maestros me dieran un poco de seguridad si más afecto yo lo necesitaba y ellos como que mis maestros eran me veían como como un instrumento de trabajo

nada más bien fríamente mi relación con ellos y yo mi relación que establezco con mis niños es de mucho afecto porque yo siento que aún lo necesito y a lo mejor siento que ellos también lo necesitan y les doy y siento que ellos me dan mucho por eso elegí ser maestro exactamente.

c.

Normal Básica Preescolar

Pasante Licenciatura (U.P.N.)

E. Para usted ¿Qué es ser maestro?

Educ. Entregar todo nuestro tiempo dar nuestro tiempo, nuestro tiempo nuestro trabajo nuestro esfuerzo y a veces este pues dar más de lo que damos a nuestra familia dar todo al trabajo y a los niños.

E. ¿Cuáles son las acciones que el maestro realiza en la institución escolar?

Educ. Pues es un sin fin de actividades aquí el maestro tiene que hacer de todo de padre de amigo comprender el por que de los problemas de los niños inclusive a veces se tiene uno que involucrar con los padres de familia en las por medio de las actividades que se realizan o cuando se presenta alguna conducta fuera de lo común o de lo normal tiene uno que involucrarse con toda la familia y la comunidad.

E. ¿Qué caracteriza al magisterio en relación con otras profesiones?

Educ. En nuestra profesión no es como la de un doctor o puede ser parecida pero aunque un doctor dañe a una persona ese daño es fisiológico y en nuestra profesión tenemos que estar muy conscientes de lo que hacemos con los niños porque el daño que les puede ser un daño mental para toda su vida un daño psicológico que generalmente no tiene reversibilidad.

E. ¿Podrá relatar algún evento relevante, el que usted considere, acaecido, sucedido, en su actividad docente?

Educ. A que perdón

Se le repite la pregunta,

Educ. Pues lo más significativo para mi ha sido cuando veo que se da un cambio en la relación entre padre e hijo por medio de las actividades que yo

realizo aunque para mi puede no ser muy relevante que se de un cambio dentro de la familia.

E. ¿Cuáles son los valores centrales que se imparten en la escuela?

Educ. Valores, relaciones sociales de amistad, de compañerismo, de respeto, de comprensión mutua.

E. ¿Cuáles son los otros que se incorporarían al espacio escolar?

Educ. La relación de los padres con los maestros, en ciertas comunidades como en esta aquí este es muy cerrada muy cerrada porque los papas siempre exigen más de lo que dan su relación siempre es más de exigencia que de cooperación y de colaboración.

E. ¿Quién educa?

Educ. Los padres, los padres son los que deben de dar la educación, nosotros solo realizamos actividades que ayuden a cambiar la forma de comportamiento de algunos niños y dar algunas técnicas o actividades que ayuden a mejorar en el niño sus relaciones sociales y ayuden a trabajar en un ambiente más cordial para que el pueda ser una persona apta para la sociedad.

E. ¿Por qué eligió ser maestra?

Educ. Cuando elegí ser maestra no sabía el compromiso ni la responsabilidad que iba a tener en mis manos lo elegí por comodidad, porque es la actividad que mas se lleva con la mujer, porque es la actividad que mas se puede llevar con una ama de casa madre de familia y lo elegí por comodidad sin saber la responsabilidad que esto me llevaría a cabo.

DIARIO DE CAMPO

Este registro se realizó en el Jardín de Niños “Sor Juana Inés de la Cruz” ubicado en la localidad de Residencial Camichines, Municipio de Tonalá Jal. , con el fin de registrar lo sucedido en una reunión con el personal docente.

EL OBJETIVO DE ESTA REUNIÓN TÉCNICA ES LOGRAR SENSIBILIZAR AL PERSONAL EN EL CAMBIO DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO.

Se reunió todo el personal en la Dirección después de que se retiraron todos los Niños y Padres de familia.

Direc: Bueno muchachas vamos a empezar. Miren, en esta reunión voy a tratar algunos asuntos que les va a parecer un poco raro pero vamos a cambiar un poco algunas actividades que veníamos realizando. (Las educadoras solo escuchan). Miren, es sobre el horario de entrada, ustedes llegan puntuales, algunas veces se les hace tarde pero la mayoría de las veces todas están a tiempo en la mañana, me interesaba que lleguen a su hora para que estuvieran antes que llegaran los niños, para que cumplieran con su horario, pero veo que no se aprovecha ese tiempo antes de que entren los niños, lo dedican a desayunar, a platicar, pero no a su trabajo.

Miren muchachas, desde hoy en adelante cuando lleguen al jardín, firman su entrada y se van a sus aulas a organizarlas, mobiliario, materiales y trabajos que preparar, todos los pendientes que tengan en relación al trabajo con los niños. A mí me gustaría que se aprovechara el tiempo (las muchachas escuchan extrañadas).

Mtra. 1 Bueno Mary, yo cumplo con mi horario, pero lo que yo haga pues no te debe molestar.

Direc. Mira no me molesta, solo las estoy invitando a que trabajemos y aprovechemos al máximo el tiempo, así como anteriormente les exigía el horario, continuaremos así ya que es parte de la normatividad, solo que ahora quiero pedirles como profesionistas que son, que aprovechen ese tiempo al máximo antes de que entren los niños. (las muchachas continúan calladas).

Direc. Bueno, que dicen muchachas, (no contestan y me dirijo a una Maestra, a ti que te parece).

Mtra. 2 Está bien Maestra, me parece bien que aprovechemos mejor el tiempo.

Direc. A ti Maestra, me dirijo a otra Maestra.

Mtra. 3 Pues a mí se me hace raro, pero sí lo puedo hacer, ya tenía muchos años haciendo lo mismo y creo que solo es cuestión de acostumbrarme.

Direc. Bueno muchachas, desde mañana iniciamos con esta nueva actividad. Otra de las cosas que les quiero comentar es sobre la revisión de documentos.

Muchachas, como ya se han dado cuenta, les reviso los proyectos y solamente observo que estén al corriente, los firmo y algunas veces no me paso al salón; ahora me voy a permitir pasar a las aulas a observar el trabajo y es en el aula donde pediré los documentos para comprobar lo que está planeado, y se esté trabajando en el aula, posteriormente trataré en alguna reunión lo que observe.

Mtra. 3 Oye Mary, ¿entonces ya no se tratarán temas como lo veníamos haciendo?.

Direc. Sí, se podrán tratar temas, pero daremos un espacio, dando prioridad a lo que comenté anteriormente; retomar lo observado en el aula y la participación de ustedes y mejorar técnicas de trabajo, escuchar sugerencias de compañeras, y dar una mejor calidad en el trabajo. (las Educadoras escuchan un poco asombradas por su expresión).

Mtra. 4 A ver Mary si entendí, ¿quieres decir que tú revisarás por decir mis documentos, te quedarás toda la mañana, harás OBSERVACIONES como siempre, y después trataremos lo observado en una reunión?.

Direc. Así es muchachas, ya ven que anteriormente trataba de visitar a dos o tres grupos durante una mañana, y pues no se aprovechaba lo observado, porque solo les comentaba en forma individual y rápida lo observado y ahora lo haremos en conjunto.

Mtra 5 Mary, ¿entonces te vas a estar toda la mañana con nosotros?.

Direc. Así es, trataré de observar las actividades que realizan, cual es el fin de esa actividad, qué es lo que quieren lograr con ciertas actividades y si ustedes lo tienen registrado en el proyecto de planes, y poder apoyarlas más en su trabajo y ser oportuna.

Mtra. 1 Oye Mary y la que no cumpla, ¿qué va a pasar? (ella es una de las Educadoras que siempre está preguntando esto).

Direc. Bueno muchachas, vamos a continuar con el reporte de incidencias y notas de extrañamiento a su expediente, pero vamos a tratar de no caer en esto, y hacer las cosas lo mejor posible, pero cumpliendo con nuestro trabajo.

Mtra. 1 Muy bien, estoy de acuerdo, te digo esto Mary, porque hay veces que algunas personas no cumplen, y no pasa nada, hay que ser parejo en todo.

Direc. Miren Maestras, más que estar pensando en que le va a pasar a la que no cumpla, vámonos concentrando en nuestro trabajo y tratar de ayudarnos mutuamente compartiendo experiencias en nuestro trabajo. (ellas escuchan más conformes).

Direc. Bien muchachas, otra de las cosas que vamos a hacer es intercambiarnos visitas a los grupos; un día le tocará por ejemplo a un 3ero. La maestra de este grupo visitará al otro tercero para observar la forma de trabajar de la otra Maestra de 3ero., las actividades que realiza, las estrategias que utiliza, los materiales, etc. La persona que realice la visita, realizará un registro de todo lo observado, para después comentar en una reunión lo que observaron, lo que tomaron en cuenta, lo que les sirvió para su práctica, lo que le pueden sugerir a la Maestra para que mejore su práctica, o qué le podría retomar de ella. En cada junta podríamos tratar a los terceros y en otra reunión los segundos, o ustedes díganme ¿qué sugieren?.

Mtra. 6 A mí me parece muy bien esto Mary, así podemos tomar ideas de otras para aprender de todos, y compartir ideas, experiencias, etc.

Mtra. 2 Yo tengo una duda Mary, por decir los segundos intercambiaremos solamente, ¿no visitaremos los terceros?.

Direc. Miren muchachas, primeramente intercambiaremos con el mismo grado que estamos trabajando, pero también podremos intercambiar visitas con otros grados que no sea el nuestro.

Mtra. 3 Mary, ¿puedo opinar algo?.

Direc. Claro que sí.

Mtra. 3 A mí me parece, muy bien toda esta novedad que se pretende hacer, ojalá que lo lleguemos a realizar, y no dejemos empezado este proyecto, porque así como se platicó, se escucha muy bien, ahora hay que ver los resultados. Pienso que si se lleva todo a cabo, vamos a cambiar mucho en el trabajo, porque fácilmente caemos en la rutina, no hacemos cosas novedosas, y si estamos intercambiando visitas constantemente, nos vamos a preocupar por tener bien o hacer bien nuestro trabajo, o lo mejor que podamos.

Direc. ¿Qué opinan las demás?.

Mtra. 2 Pues como ya lo dijo ella, nos vamos a preocupar por tener mejor nuestro trabajo, y aquí quien se va a beneficiar va a ser el niño, y no lo vamos a estar fastidiando con las mismas actividades diariamente. Pues Mary manos a la obra, ¿cuándo vamos a iniciar?.

Direc. La semana que entra, ¿qué les parece? (contestan que muy bien, otras mueven la cabeza afirmando).

Bueno muchachas, por lo pronto es todo lo que quería que tratáramos, muchas gracias.

TERMINO DE LA REUNIÓN A LA 1:30 P.M.