



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 095 AZCAPOTZALCO

“VINCULACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA CON EL  
ASPECTO TÉCNICO PEDAGÓGICO EN EL NIVEL  
PREESCOLAR.”

MARICRUZ PINZÓN LUNA.

MÉXICO D.F. 1999.

## DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

México D.F., a-06 de Noviembre de 1999.

C. PROFRA. MARICRUZ PINZÓN LUNA  
P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado "VINCULACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA CON EL ASPECTO TÉCNICO-PEDAGÓGICO EN EL NIVEL DE PREESCOLAR"

Opción TESIS a propuesta del asesor C. PROFRA. MIREYA GARCÍA HERNÁNDEZ manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

ATENTAMENTE  
"Educar para Transformar"

PROFR. LEONARDO CEJA AVILA  
Presidente de la Comisión de Titulación  
de la Unidad UPN 095



S. E. P.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD 095  
D. F. AZCAPOTZALCO

# Í N D I C E

INTRODUCCIÓN. ....	6
CAPÍTULO 1. ....	9
1.-PROYECCIÓN Y CONCEPCIÓN DE LA ESCUELA COMO INSTITUCIÓN ANTE LA SOCIEDAD. ....	9
1.1 Los intelectuales y su transformación. ....	9
1.2 Relación entre escuela y Estado. ....	13
1.3 Proyección teórica de la escuela. ....	19
CAPÍTULO 2. ....	26
2.- MARCO LEGAL. ....	26
2.1 Educación Preescolar como Sistema Educativo Nacional. ....	26
2.2 Artículo Tercero Constitucional. ....	27
2.3 Ley General de Educación. ....	29
2.4 Acuerdo Nacional. ....	30
2.5 Plan de desarrollo 1995-2000. ....	32
CAPÍTULO 3. ....	39
3.-ASESORÍA TÉCNICO PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR COMO FUNCIÓN IMPORTANTE EN EL NIVEL DE EDUCACIÓN PREESCOLAR. ....	39

3.1 La relación entre la teoría y la práctica del aspecto técnico pedagógico como quehacer fundamental del director. -----	39
3.2 Relación entre la administración escolar y la asesoría técnico pedagógica en educación preescolar.-----	47
3.3 Transformación de la práctica docente y directiva mediante la supervisión y orientación técnico pedagógica.-----	55
CAPÍTULO 4-----	61
4.- LOS ROLES DEL DIRECTOR EN SUS DIFERENTES ÁMBITOS.-----	61
4.1 Impacto de la directora transformacional en la vida escolar.-----	61
4.2 Responsabilidades específicas de la directora -----	65
4.3 Relación entre director y organización -----	68
CAPÍTULO 5 -----	75
5.- PERSPECTIVAS SOBRE LA FUNCIÓN DIRECTIVA -----	75
5.1 El liderazgo del director como apoyo y proceso de mejoramiento de calidad educativa -----	75
5.2 La importancia de actualización permanente del director y condiciones de la comunidad escolar -----	78
5.3 La importancia de la comunicación y aceptación con la comunidad ---	83
CONCLUSIONES -----	86
BIBLIOGRAFÍA. -----	90

## INTRODUCCIÓN

La función directiva tiene expectativas que van desde planteamientos generales de la política educativa, sus fines y objetivos, hasta las muy diversas formaciones académicas con las que cuenta cada una de las personas que se encuentran con la responsabilidad de administrar un plantel educativo.

A la directora de educación preescolar se le ha conferido la tarea de integrar armónicamente a todos los elementos que conforman su comunidad educativa, procurando que esto se desarrolle dentro de un ambiente de respeto y cordialidad. Para tal efecto y conscientes del gran rezago que existe en la profesionalización de quienes realizan la función directiva se pretende recuperar elementos teórico prácticos de las funciones generales y específicas que en los manuales de la directora de educación preescolar se le designan. Asimismo la gran necesidad de recobrar la importancia de llevar a efecto acciones precisas relacionadas con el aspecto técnico pedagógico otorgando a éste el interés personal y profesional que requiere. Este aspecto permite que cobren vida los planteamientos generales de la política educativa a través de su correcta operativización mediante planes y programas de estudio, métodos y técnicas, así como los procesos de evaluación, que forman parte del proceso enseñanza aprendizaje de los niños protagonistas del nivel como centro de atención de toda la acción educativa.

Por lo tanto, se considera de suma importancia que la directora conozca cada una de sus funciones, sobre todo las que están directamente relacionadas con la materia técnico pedagógica, para que haciendo uso de una buena administración,

se llegue a la conciliación de intereses y el equipo de trabajo persiga objetivos en común y se lleven al plano de lo real.

El presente trabajo de investigación pretende rescatar la figura de la directora de educación preescolar, en el aspecto técnico pedagógico el cual permite dar coherencia a varios planteamientos teórico – prácticos que lo fundamentan.

En primer término, se analiza la proyección de la escuela como institución y su transformación cotidiana, a partir de la influencia que se da entre escuela y sociedad, cómo se concibe la escuela, sus fines y objetivos, los individuos que en ella participan, las actitudes naturales ante el trabajo, y cómo es utilizada para conservación del patrimonio cultural, a través de la educación.

En seguida se abordan las generalidades del marco legal tomando como referencia el proyecto educativo del Estado Mexicano, con visión al futuro que se desea, atendiendo a las demandas de una sociedad sujeta a cambios que requieren mayores y mejores apoyos.

En esta investigación se contempla como parte esencial hablar de perspectivas de la función directiva y la importancia de una asesoría técnico pedagógica de calidad, así como cuestiones administrativas que ocupen un segundo plano. Dar énfasis a esto pretende promover una transformación de las prácticas directivas como uno de nuestros primordiales objetivos.

Después de esto se abordarán los roles y vida cotidiana del director de educación preescolar mediante análisis de actividades que se llevan a cabo con el afán de brindar un servicio de calidad en la comunidad educativa.

Por último con base en la información recabada y su respectivo análisis se rescatan aspectos importantes que serán considerados en las conclusiones al finalizar la investigación documental, teniendo en cuenta brindar alternativas que posibiliten un desempeño eficaz del rol directivo a partir de considerar su labor educativa como eje rector y transformador permanente de la educación.

## CAPÍTULO 1

### PROYECCIÓN Y CONCEPCIÓN DE LA ESCUELA COMO INSTITUCION ANTE LA SOCIEDAD.

#### 1.1 Los Intelectuales y su transformación cotidiana.

Para explicar el fenómeno social en el que se encuentra inmersa la institución educativa preescolar, iniciaré dando un concepto de sociedad:

Se entiende por sociedad al "Conjunto de Individuos entre quienes existen relaciones organizadas, ya sea jurídicamente (Asociaciones declaradas, sindicatos, sociedades industriales, etc.) ya sea efectivamente a causa de tradiciones establecidas ( La sociedad mundana o intelectual de una pequeña ciudad)". ( *Diccionario pedagógico, 1981: pág 418*).

La escuela como parte de esa sociedad cuenta con su propia organización y en ella intervienen factores de muy diversa índole que van a determinar la manera en que los individuos actúan sobre su medio, ya sea para transformarlo o simplemente ocuparlo.

Para sustentar el análisis del proceso histórico real de la formación de intelectuales se hace referencia a la concepción de Antonio Gramsci, el cual señala que el problema es complejo y que las dos formas más importantes son:

"Todo grupo que nace crea a la vez orgánicamente una o más capas de intelectuales que le dan homogeneidad y conciencia de sus propias funciones en



el ámbito de lo social, económico y político. Cada grupo social esencial ha encontrado categorías de intelectuales”.

¿Y cómo llegar a ser intelectuales, ¿Qué condiciones se requieren para ser un intelectual ¿Todos los hombres requieren de una capacidad dirigente y técnica, no sólo en la esfera concreta de su actividad y su iniciativa, sino en las esferas más próximas a su labor, será:

Organizador de masas humanas, de la confianza de la sociedad, todo esto para crear las condiciones más favorables para la expansión de la propia clase.

*(Cfr. Gramsci, A. 1977. Cap. I).*

Para que un hombre tenga la función intelectual en la sociedad, éste se valdrá de las relaciones sociales generales. Ante esta afirmación Gramsci concluye que: “todos los hombres son intelectuales; pero no todos tienen en la sociedad la función de intelectual.” *(Gramsci, A, 1967: pág. 26).*

En este sentido el papel que juega la escuela es un instrumento para formar a los intelectuales de las diversas categorías. Gramsci señala, dos tipos de intelectuales: Los urbanos y rurales. Los intelectuales de tipo urbano corresponden a un patrón de tipo uniforme, éstos se confunden cada vez más con el verdadero estado mayor de la industria, no tienen ninguna iniciativa autónoma en la elaboración de los planes de construcción, aseguran la ejecución inmediata del plan y controlan la fase elemental del trabajo *(Cfr. Gramsci, A. 1977, Cap. I).*

¿Dónde se forman los intelectuales? Toda actividad práctica tiende a crear una escuela para los dirigentes y especialistas. Sin embargo la crisis escolar actual que parte desde la diferenciación y particularizaron no cuenta con principios claros

y precisos, ni un plan bien estudiado y conscientemente establecido llevando a una complicación de la crisis orgánica más general, humanista, formativa, que equilibre el desarrollo de la capacidad de trabajo intelectual, pasando a través de repetidas experiencias de orientación profesional, a una de las escuelas especialistas o de trabajo productivo. (Cfr. Gramsci, A, 1977 Cap .II).

Es en el ámbito particular de las escuelas en donde la directora como intelectual urbano realiza su labor, pero y ¿ qué son las escuelas?. Patricia Leonardo menciona que, la escuela es un hecho. " Uno de los medios más efectivos para perpetuar el patrón social existente, ya que proporciona una aparente justificación de las desigualdades sociales, así como un reconocimiento de un don social que es asumido como natural." (Leonardo, Patricia. 1988,pág.19).

Por tanto las oportunidades de ascenso a la educación y sobre todo en la superior, dependen en gran medida de la selección directa o indirecta, es aquí cuando el capital cultural, juega un papel fundamental ya que esto marcará la exclusión de los alumnos de las clases menos privilegiadas.

En este sentido ¿Cuál sería la mejor elección de alternativas? Para los padres estarán determinadas por sus posibilidades reales y en esta medida también gobiernan la actitud del niño hacia la escuela, por otro lado mientras las verdaderas oportunidades de éxito sigan siendo tan escasas, el deseo de continuar la educación no se materializará.

En general: "Los hijos y sus familias hacen sus propias selecciones limitados por las obligaciones que los determina, aunque a ellos les parezca que su elección se

debe a su propio gusto o a su orientación vocacional, de todas maneras ella indica los efectos de condiciones objetivas." (*Leonardo Patricia, 1986 pág. 26* ).

La responsabilidad que tiene la escuela en la perpetuación de las desigualdades sociales es muy amplia, a menos que dejara de tomar en cuenta en sus métodos y técnicas de enseñanza así como en sus juicios académicos, las desigualdades entre alumnos de diferentes clases sociales.

Y, ¿ quiénes contribuyen directamente a que esto se dé?. "Los maestros son producto de un sistema cuya meta es transmitir una cultura aristocrática y es probable que adopten estos valores con más intensidad en proporción al grado en que le deba a esa cultura su propio éxito académico y social." (*IBID, 27*).

A partir de esta concepción los alumnos serán juzgados de acuerdo con la escala de valores de las clases educadas. Lo que el sistema educativo promueve y exige es una cultura aristocrática y ante todo una relación aristocrática con ella.

El lenguaje será el medio por el cual el alumno crea una vía hacia el privilegio cultural, siendo éste la parte más importante de la herencia cultural, ya que proporciona un sistema de posiciones mentales transferibles que por sí mismas reflejan y dominan completamente la experiencia total. (*Juegos de palabras*).

Por tanto la educación tradicional está dirigida objetivamente a aquellos que han obtenido de su medio social, el capital lingüístico que les exige pero que no les puede declarar abiertamente y al mismo tiempo sentirse obligado a darle todos los medios para hacerle frente.

Una sociedad sería extremadamente rígida si permitiera que las clases sociales más privilegiadas monopolizaran las instituciones educativas.

Después de haber abordado de manera muy general el concepto de sociedad y a los intelectuales, volveremos la mirada hacia lo que sucede en las instituciones del Estado, en el caso específico de la escuela, ya que en ella se enseñan ciertos tipos de saber hacer , de manera que aseguren el sometimiento de la ideología dominante o el dominio de su práctica.

Se destaca esto ya que es en la escuela donde se aprenden las reglas, los usos habituales y correctos que se deben observar según el cargo que se le ha designado a ocupar todo agente de la división del trabajo, en sus diferentes empleos y puestos. Esta fuerza del trabajo requiere de ser calificada según las exigencias de la división técnica social del trabajo.

¿Y cómo se asegura la reproducción de la fuerza de trabajo? Dándole el medio natural para reproducirse mediante el salario que es capital mano de obra. Las relaciones de producción se llevan a efecto mediante el aprendizaje de saberes prácticos a través de inculcar masivamente la ideología dominante,

## **1.2 Relación entre escuela y Estado.**

La escuela es un aparato ideológico de Estado dominante, aunque rara vez se le escuche, es silenciosa en grado sumo. Se llama aparato ideológico del Estado a: "Cierta número de realidades que se presentan al observador bajo la forma de instituciones precisas y especializadas." (*Ibarrola, M, 1985, pág. 37*).

Los aparatos ideológicos del Estado contienen dos cuerpos: Los represivos y los ideológicos, sean de uno o de otro tipo estos funcionan a la vez con violencia e ideología.

Estos aparatos ideológicos del Estado pueden ser también el lugar de la lucha de clases, estos concurren al mismo resultado que es: La reproducción de las relaciones de producción de las relaciones capitalistas de explotación.

La pareja escuela- familia, ha reemplazado a la pareja iglesia- familia, por tanto la crisis del sistema escolar y familiar adquiere carácter político desde los planteamientos como aparato ideológico dominante que desempeña un papel decisivo en la reproducción de las relaciones de producción.

Para comprender la naturaleza de la escuela se requiere reconocer la Interacción dialéctica entre el interés social, el poder político, el interés económico y el conocimiento y las prácticas escolares.

Para poder comprender el análisis del proceso de la escolarización, Giroux hace referencia a éste, a partir de 3 ideas:

- “1.- Las escuelas no pueden ser analizadas como instituciones separadas del contexto socioeconómico en el que están situadas.
- 2.- Las escuelas son sitios políticos involucrados en la construcción y control de discurso, significados y subjetividades.
- 3.- Los valores del sentido común y las creencias que guían y estructuran las prácticas en el salón de clases no son universales a priori, sino son construcciones sociales basadas en supuestos normativos y políticos específicos.” ( Giroux.H.1992:pág.46.).

Se destacan estas tres ideas, debido a que el impacto que pudieran tener al interior del aula, resultaría ser marco conceptual que oriente las prácticas educativas.

Al revisar estas ideas, el autor plantea un concepto de currículum oculto desde una análisis profundo como: " Aquellas normas, creencias y valores no declarados, implantados y transmitidos a los alumnos por medio de reglas subyacentes que estructuran las rutinas y las relaciones sociales en la escuela y en la vida de las aulas." (IBID, 46).

¿Y cómo funciona el currículum oculto como agencia de control social para ofrecer formas diferenciales de enseñanza a diferentes clases de estudiantes.?

Para tal efecto menciona tres categorías de acercamientos básicos del currículum oculto, estos son:

TRADICIONAL, LIBERAL Y RADICAL ( Cfr. Giroux,H.1992.Cap.II).

El enfoque tradicional, plantea que la educación desempeña un papel fundamental para la conservación de la sociedad existente. Acepta acríticamente la relación existente entre las escuelas y la sociedad más amplia. Aquí el currículum oculto es explorado primeramente por medio del proceso de socialización que estructuran las relaciones sociales en el salón de clases.

(Normas sociales y creencias morales.)

La transmisión y reproducción de los valores dominantes son reconocidas y aceptadas como una función positiva del proceso de escolarización.

En su análisis Giroux cita a Parsons y Dreeben, los cuáles: "Ven a las escuelas desde una perspectiva funcionalista, haciendo énfasis en la forma en que

aprenden los estudiantes los valores requeridos para funcionar en este tipo de sociedad dada. Para ambos teóricos las escuelas son lugares donde los estudiantes aprenden normas sociales de valor y habilidades que no podrían aprender dentro de los confines de la familia." ( *IBID*, 47 ).

Continuando con su análisis, menciona al enfoque liberal, el cuál rechaza la mayoría de los modelos de la pedagogía con visión conservadora en donde el conocimiento es visto solamente como algo que debe aprenderse y no como algo críticamente comprometido en donde el estudiante es visto como sujeto pasivo y meramente receptor. Estos teóricos han desarrollado modelos pedagógicos que consideran la importancia de la intencionalidad, la conciencia y experiencias en el salón de clases, dan cuenta de las categorizaciones y etiquetas que son utilizadas por los maestros en el salón de clases. En esta perspectiva se hace una discriminación de género, se analiza que es lo que los estudiantes necesitan conocer para funcionar efectivamente en clase y como los maestros y alumnos establecen sus límites a sus acciones, el estudio de las estructuras sociales se deja a un lado para analizar solamente la forma en que la gente produce y negocian los significados en el salón de clases. Rechaza la noción de que el currículum oculto es uniforme represivo.

Finalmente aborda el enfoque radical, el cuál ofrece ideas valiosas dentro del proceso de escolarización explicando la función política de ésta (clase y denominación), señala la existencia de factores estructurales fuera del ambiente del salón de clases, pone mayor énfasis en la economía política de la escolarización.

Una redefinición del currículum oculto, requiere que éste sea visto como algo más que una herramienta sostenida con buenas intenciones y los valores de la dignidad personal y de la justicia social. ( *Cfr. Giroux, H. 1992. CAP. II*).

La esencia del currículum oculto sería establecida en el desarrollo de una teoría de la escolarización, preocupada tanto por la reproducción como por la transformación.

La noción de currículum oculto falla por no contar con los elementos teóricos para desarrollar una pedagogía crítica basada en la preocupación por las luchas culturales en las escuelas.

Las escuelas surgen históricamente como sitios sociales, con la tarea de reproducir actitudes que legitimen las relaciones sociales en las que estas habilidades están localizadas.

"La escolarización representa el sitio social principal para la construcción de subjetividades y disposiciones y un lugar en donde los estudiantes de diferentes clases sociales aprenden las habilidades necesarias para ocupar sus lugares específicos de clase en la división ocupacional del trabajo." ( *IBID, 64*).



Las escuelas, como principal aparato ideológico del Estado, sirven bastante a sus funciones políticas, suministrando a los estudiantes actitudes para el trabajo y la ciudadanía.

La ideología contiene dos elementos fundamentales:

- 1.- Tiene una existencia natural en los rituales prácticos y procesos sociales que conforman el trabajo cotidiano en la escuela.
- 2.- Funciona como un sistema de representaciones, cuyo propósito es inducir una relación imaginaria con las condiciones reales de existencia.

Por lo tanto las escuelas son lugares que funcionan fluidamente para reproducir una fuerza de trabajo dócil.

Las teorías de la reproducción cultural, han hecho un gran esfuerzo en desarrollar una sociología del currículum oculto que vincule la cultura, clase y dominación, con la lógica de la propia escuela.

El concepto de capital cultural, se refiere a "Los diferentes conjuntos de competencia lingüística y cultural que heredan los individuos por medio de límites establecidos debido a la clase social de sus familias. ( *IBID*, 70).

Se retoma esta cita, debido a la importancia que tiene el destacar que el capital cultural que se posee dependerá en gran medida de la clase social a la que pertenece cada individuo y que la escuela en este caso, desempeña una función importante ya que en ella se reproducen y se da el valor a este capital siempre en relación a la cultura dominante, quien aprovechará las ventajas que se ofrecen en su propio beneficio.

Continuando con el análisis con relación a la reproducción social y cultural, se advierte la importancia de redefinir los conceptos de: **poder, Ideología, cultura** como construcciones centrales para comprender las relaciones entre la escolarización y la sociedad dominante.

### **1.3 Proyección teórica de la escuela.**

La teoría nunca puede ser reducida a la práctica y es en el terreno de la contestación donde debe ser conducido el debate.

Las teorías de la resistencia ofrecen un estudio de la forma en que, clase y cultura se combinan para ofrecer descripciones en términos de política cultural.

Para poder entender un poco más sobre la teoría de la resistencia, Giroux plantea una serie de debilidades, que giran alrededor o que:

- 1.- No todas las conductas de oposición tienen un significado radical, ni toda está enraizada en una reacción a la autoridad y a la dominación.
- 2.- El número inadecuado de intentos por tomar en cuenta los problemas de género y raza.
- 3.- La resistencia de la clase trabajadora está enraizada en una variedad de formas y no solamente en el campo de lo ideológico y cultural.
- 4.- Han subteorizado la idea de que las escuelas no sólo reprimen las subjetividades, sino que también las reproducen.
- 5.- No brindan la suficiente atención al problema de ¿ cómo es que afecta la dominación, a la estructura de la personalidad? (Cfr. Giroux H. 1992.CAP.3)

Finalmente se señala que: La resistencia es una teoría valiosa e ideología, que ofrece un enfoque para analizar la relación escuela – sociedad. De igual forma se enfatiza como es que el concepto puede ser utilizado para el desarrollo de una pedagogía crítica.

La resistencia debe tener una función reveladora, ya que existen conductas de oposición que pueden ser usadas para el mejoramiento de la vida humana o para la destrucción de los valores básicos.

El valor pedagógico de la resistencia, está en situar la noción de estructura e intervención humana y los conceptos de cultura y autoformación. Señala la noción de analizar la cultura de la escuela dentro de un terreno cambiante, de lucha y contestación.

El concepto de resistencia va en pos del desarrollo de una teoría de la significación.

Pero ¿qué hace o deja de hacer la escuela?

La escuela genera espontáneamente ciertos tipos de discriminación, parecen cumplir ciertas funciones, son órganos reproductores que ayudan a seleccionar y garantizar una fuerza de trabajo. También son agentes para crear y recrear una cultura dominante eficaz, ayuda a legitimar el nuevo conocimiento, las nuevas clases y estratos del colectivo social.

La escuela funciona como un filtro entre el hogar y el mercado de trabajo, ambos grupos asumen en términos de conocimiento interno de la institución, que las escuelas son instituciones de asignación.

En virtud de esto se hace necesario que veamos a las escuelas como parte de un aparato reproductor de la sociedad en dos sentidos: 1.- Como instituciones que producen formas culturales, directa o indirectamente para el sector económico. Y, 2.- Como instituciones que generan aquellos modos culturales que requiera el sector económico.

*Michel Apple*, retomando a: *Erik Olin Wright*, resume que: "Para entender esta interacción tendremos que empezar a descifrar la lógica del proceso de acumulación colectiva, dado que la producción, la acumulación y control de determinados tipos de conocimientos son un aspecto integral de este proceso." (*Apud. Apple, M. 1987: pág. 90*)

El Estado es utilizado como mecanismo para absorber, suavizar y regular, las funciones de legitimación de los intereses dominantes y la integración de las clases dominantes en el sistema.

Al realizar estudios respecto a este punto, se ha confirmado que gran parte de los trabajadores adultos han mantenido la capacidad de desafío hacia el supervisor y el experto.

Esto, si se hace de manera propositiva pudiera representar un apoyo real a las transformaciones de su medio y de las formas más sutiles de resistencia al no aceptar de manera complaciente de la autoridad, situaciones que fueran en contra de sus derechos.

Históricamente el poder ha intentado incorporar la resistencia y propagar su dominio en el centro de trabajo. Sin embargo el control rutinario y técnico-administrativo provoca un escape utópico. Pero y esto, ¿Será del todo negativo?

¿Qué tipo de resistencia se utilizaría para transformar las prácticas educativas de los intelectuales? . ¿Qué beneficios se obtendrían.?

Continuando con este análisis se argumenta que si hay resistencia aunque sea en el ámbito personal, encontramos mujeres y hombres luchando por conservar el conocimiento, la humanidad y el orgullo, entonces la acción sobre la enseñanza, puede ser más importante de lo que se piensa, y pueden colaborar en la búsqueda de formas de compromisos no elitistas.

La primera tarea que tenemos los educadores, es educarnos a nosotros mismos, lo primero que habría que hacer es: *escuchar y aprender unos de otros.*

El potencial crítico surge de la capacidad que una investigación tenga para ayudarnos a formular un juicio sobre realidades sociales que parecen injustas. Vivimos en una sociedad estructurada al mismo tiempo según la clase, el sexo y la raza ;los grupos económicos y sexualmente dominantes detectan una buena dosis de poder que está mediando y modificando por las acciones de autoformación de los maestros, las fracciones de clase y el hecho de que las escuelas son parte importante de la área política y no sólo de la económica. Se necesita situar al trabajo de enseñanza, en sus condiciones materiales y en su historia.

La idea de habilidad es un concepto social, se refiere a las luchas con o sin éxito por conquistar su propio trabajo y su contenido.

Las posiciones reales de los maestros pueden descubrirse mostrando las interconexiones entre clase y sexo, trabajo- remunerado, hogar y escuela.

(Cfr. Apple M.1989.Cap.8).

Para cerrar este bloque referente al apoyo a la democracia en la educación. *Michel Apple* cita a *Raymond Williams*, quien enuncia la siguiente postura que particularmente comparto, e inicia diciendo." Sólo en la creencia e insistencia compartidas en la existencia de prácticas alternativas comenzará a alentarse el equilibrio de fuerzas y oportunidades. Una vez desafiadas las imposibilidades podemos empezar a unir nuestros recursos para alentar esperanzas. Si bien es cierto que no hay respuestas fáciles, si hay todavía duras respuestas que debemos descubrir. Este ha sido desde el comienzo, el sentido y el impulso de la larga revolución." (*IBID: 125.*).

Pero y, ¿ qué pasa con la vida cotidiana?. ¿ Por qué es importante su análisis.?. *AGNES Heller* nos da un concepto de la vida cotidiana, la señala como. " El conjunto de las actividades que caracterizan las reproducciones particulares creadoras de la posibilidad global y permanente de la reproducción social. No hay sociedad que pueda existir sin reproducción particular." (*Heller, A, 1982: pág. 128*).

En toda sociedad y en todo hombre existe una vida cotidiana y en la humanidad los hombres se reproducen a sí mismos. En la vida cotidiana de los individuos existe diversidad en su comportamiento se pueden agrupar en dos tipos principales: Particularidad e individualidad. Por tanto su actividad es libre.

Por otra parte el individuo es, todo ser particular que convierte a la vida en un objeto, capaz de organizar su vida cotidiana, el individuo es único e irrepetible que sintetiza en sí mismo la singularidad causal de su individualidad y la generalidad universal de la especie.

Todo particular conforma su mundo y por tanto se conforma a sí mismo, posee auto conciencia del yo, medida por la conciencia de la especie. La categoría central de la vida cotidiana, es la conducción de la vida, la concepción del mundo es una ideología individual que guía su vida en la ordenación de su propia forma de vivir.

Desde la perspectiva de la transformación de la vida cotidiana, se denotan toda una gama de posibilidades, desde la ética hasta la praxis revolucionaria.

El individuo no existe sin la comunidad, ya sea de hecho o en teoría, ya que en la comunidad crea relaciones humanas inmediatas en el mundo de las mediaciones; por tanto se requiere de luchar por una vida cotidiana no alienada, buscando siempre la transformación de la realidad, que conduzca al individuo hacia una nueva libertad que tenga su base en una nueva moral y por ende una nueva forma de vida. ( *Cfr. Heller, A. 1982. Tema : La teoría marxista de la revolución y la revolución de la vida cotidiana.* )

La vida cotidiana es la vida de todo hombre en el cual se ponen en obra todos sus sentidos, capacidades, habilidades, sentimientos, pasiones, ideas e ideologías, el hombre de la cotidianidad, es activo y goza, obra y recibe, es afectivo y racional, sin tiempo, ni posibilidades de hacerlo con toda su intensidad.

Hasta aquí se ha expuesto un serie de afirmaciones, relativas a la historia de la vida cotidiana, se retoman éstas ya que considero que al conocerlas, nos encontraríamos ante la posibilidad de comprender y explicar lo que pasa en la vida cotidiana de cada individuo y por ende en la vida cotidiana de la escuela.

En la vida cotidiana existe un ideal de trabajo, en éste, cada individuo ha de apropiarse a su modo a la realidad y ponerle el sello de su individualidad. No existe entre los teóricos una definición única de lo que es el trabajo, todos afirman algo verdadero, llegando a un momento crítico del mismo.

Todas las actividades del hombre deben ser elegidas libremente por el propio sujeto, convirtiéndolas en un fin en sí mismas, poniendo en movimiento la fantasía y el libre juego de las fuerzas.

Para finalizar este análisis sobre la escuela y su influencia en la sociedad, durante el desarrollo de éste, se rescató al intelectual, a la escuela y como ésta tiene y marca influencia en la sociedad en la que se encuentra inmersa, la vida cotidiana de las mismas, así como todo lo que involucra a los individuos que en ella participan con su fuerza de trabajo, todo ello para contribuir y consolidar una concepción particular de la escuela, que en este caso representa el ámbito específico en el que se desenvuelve y el cual necesita entender para poder comprender el sentido de la labor desempeñada y la influencia que esta pudiera tener para transformar el medio social y natural en el que se vive.

El siguiente capítulo sobre marco legal del proyecto educativo del Estado Mexicano y el conocimiento que de él se tenga, marcará la pauta y dará sentido a las prácticas, ya que será el fundamento que guíe y oriente el quehacer de toda persona involucrada en este sistema para que desempeñe sus funciones en este caso la directora de educación preescolar.



## **CAPÍTULO 2.**

### **MARCO LEGAL**

#### **2.1 Educación preescolar como Sistema Educativo Nacional.**

Históricamente a la educación en México se ha visto, como a un medio que prepara y apoya las grandes transformaciones, esto crea necesariamente la exigencia de dedicarle una atención cada vez más peculiar y sólida. El reciente censo de población, permite constatar que todavía existen niños, jóvenes y adultos que no tienen acceso a la educación básica ( preescolar, primaria y secundaria ), provocando con esto rezagos que van en contra de los derechos constitucionales de todo individuo a recibir una educación y sobre todo una educación de calidad.

El ser humano es un ser con historia, el pasado no lo determina mecánica e irremediabilmente, al contrario toma lo que es útil, se ubica en su presente y participa en la construcción de la sociedad a través de su familia y su trabajo, mejora y crea acciones que le permitan por una lado satisfacer sus necesidades individuales y sociales y por otro, lucha por establecer condiciones para la vida y el desarrollo de futuras generaciones. Para comprender el mundo que lo rodea, se hace necesario concebirlo como un conjunto de sistemas, todos se encuentran en constante relación, afectándose unos a otros, estos sistemas están compuestos de una serie de elementos que tienen funciones específicas que le permiten poseer un fin o propósito.

Por tanto, la educación puede ser considerada como un sistema el cuál contiene los siguientes elementos: Alumnos, maestros, padres de familia, escuela, la administración, los valores, los lenguajes, métodos, planes, programas, contenidos, textos, materiales, etc.

El nivel preescolar, se encuentra ubicado dentro del Sistema Educativo Nacional en el esquema de la educación básica, éste, interactúa con otros sistemas, con el sistema educativo en general, el comunitario, el económico-productivo, el social, nacional y el político.

## **2.2 Artículo Tercero Constitucional.**

Dentro del marco jurídico que regula a este sistema nos encontramos en primer término con el *Artículo 3º. Constitucional*, en el que se destaca el derecho que tiene todo individuo a recibir educación, una educación integral que lo lleve a desarrollar todas sus capacidades y a través de este desarrollo procurar su bienestar individual y social.

En su texto original señala que: "Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado – Federación, Estados y municipios–impartirán educación preescolar, primaria y secundaria.

La educación primaria y secundaria serán obligatorias.

La educación que imparta el Estado, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia."

*(SEP.1993: pág.27.).*

Esta educación se mantendrá ajena a toda creencia religiosa (Laica), luchará contra la ignorancia y sus efectos, propiciando el continuo crecimiento de la cultura, todo esto para procurar una mejor convivencia humana, al evitar privilegios de clase, raza o posición económica.

La importancia de rescatar estos planteamientos, radica en los términos de normatividad, éstos marcan el punto de partida sobre el cual requieren girar todas las acciones que en materia educativa se promuevan dentro de las instituciones educativas preescolares, con la finalidad de que estos postulados se transformen en realidad y lleguen directamente a los pequeños en formación.

Cabe aclarar, que a pesar de que la educación preescolar no ha sido integrada en el texto original, se está prestando el servicio y retoma dichos planteamientos normativos para su funcionamiento.

Esta omisión tiene su fundamento en que el nivel preescolar aún no ha sido reconocido de manera oficial, a pesar de que se tiene contemplada y avalada la gran necesidad que tienen los pequeños de iniciar su formación a partir de los Jardines de Niños, quienes procuran y brindan al pequeño una preparación basada en alcanzar niveles de madurez que le ayuden a enfrentar los retos a los que se enfrentará en el nivel subsecuente que es necesariamente en este caso, la educación primaria.

### 2.3 Ley General de Educación.

Dentro del marco jurídico que en materia educativa se está analizando, se publica el 13 de junio de 1993: *La Ley General de Educación*. Es un documento que regula la educación que imparte el Estado, Federación, Entidades y Municipios, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización y reconocimiento de validez oficial.

Fungirá en toda la república mexicana y las disposiciones que contiene son orden público e interés social.

*En el Artículo 9º.* Del Capítulo 1 , el cuál está dedicado a enmarcar las disposiciones generales, nos encontramos que en su texto original menciona a la educación preescolar como parte de la atención que se dará a todos los tipos y modalidades educativas.

Esto de antemano marca desde mi particular punto de vista los inicios para que en un futuro no muy lejano sea otorgado el reconocimiento oficial que en determinado momento se requiere para su total crecimiento. Este nuevo marco jurídico, reconoce y reafirma que el maestro ha sido y deberá continuar siendo: El promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo, siendo el protagonista en la formación de los niños, jóvenes y adultos, que deberán velar por la transformación de las condiciones de vida, aspirando a una cultura general acorde a sus propias necesidades. (Cfr. SEP. 1993. Cap. II. sección 2.)

Debido a que todas las acciones y sobre todo las educativas, se requieren retomar como un proceso y en virtud de que parte fundamental de éste es la

evaluación, en su art.29 sección 4, queda sustentado que la evaluación será sistemática y permanente, así mismo y para completar esto, en el artículo 31 de esta misma sección se regula que esta evaluación se dará a conocer a todos los que así lo requieran para poder por medio de ella rescatar los avances y por que no los retrocesos y replantear acciones. (Cfr. SEP: 1993 Cap. II, sección 4).

Esta ley reitera en su artículo 48, que la Secretaría de Educación Pública, determinará los planes y programas de estudio para todo el territorio nacional.

Cabe destacar que la directora de educación preescolar, como servidor público requiere conocimiento explícito del Capítulo 8 . Que corresponde a las infracciones, las sanciones, el recurso administrativo y, en general de todos los contenidos de esta ley, con la finalidad de prestar un servicio de calidad y bajo los preceptos de la norma vigente, cuidando de respetar los derechos y obligaciones de todos los involucrados en esta materia.

#### **2.4 Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa.**

Continuando con los planteamientos de modernizar la educación y sobre todo la básica, el Estado adquiere el firme compromiso de revisar conscientemente lo que sucede al sistema educativo, de esta acción, en 1992 surge: *EL Acuerdo Nacional para la Modernización de Educación Básica*. A través de él, se propone reorganizar a todos los elementos del sistema educativo, orientados a trabajar por la calidad que se pretende dar a este servicio.

Para tal efecto, se hace necesario realizar tres acciones primordiales, las cuales giran alrededor de: *Reorganizar el Sistema Educativo en General.*

- Reformular contenidos, planes y programas de estudio y mejoramiento de materiales didácticos y libros de texto.
- Revaloración social, la función del maestro en el proceso de enseñanza aprendizaje. Y,
- Fomentar la participación social en la educación.

No se trata de hacer todo nuevo, ni de empezar de cero, será preciso recuperar lo positivo que se ha realizado hasta ahora y retomar nuevos rumbos que se encaminen hacia el futuro que se desea.

El Acuerdo Nacional surge a consecuencia de un consenso acerca de la necesidad de transformar el Sistema Educativo en reclamo por una educación de calidad para cumplir cabalmente con el Artículo Tercero Constitucional.

Plantea en forma de conceptualizar y reorganizar el Sistema Educativo en satisfacción de las necesidades individuales y nacionales. Por medio de acciones que recoja, las experiencias, aportaciones y acciones que ya han sido desarrolladas.

Lo rescatable de este acuerdo es dar al sistema la capacidad para que sus integrantes se adueñen de su propio futuro, sepan actuar en él y lo transformen mediante el desarrollo armónico de todas las facultades del ser humano.

A través de la historia, la educación ha sido reconocida como un derecho fundamental de hombre y mujeres de todas las edades y de todas las partes del

mundo, ya que ha sido considerado como un factor decisivo de superación individual y de progreso social, económico y cultural.

Los mexicanos aspiramos a fortalecer la soberanía y presencia de nuestro país en el mundo, mediante una economía nacional en crecimiento y con estabilidad fincada en la democracia, libertad y justicia. Para el logro de estos objetivos se requiere de una educación de calidad que:

Asegure los niveles educativos suficientes para toda la población, por lo tanto el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa pretende cambios en este orden que impliquen una nueva relación entre el Estado y la sociedad, una vinculación entre escuela y comunidad que adquieran una importancia especial, dando a la educación la concepción de pilar del desarrollo integral del país. Este tiene como tarea principal la transformación de la estructura en la que habrán de desempeñar un papel esencial maestros y padres de familia.

## **2.5 El Plan de Desarrollo 1995-2000.**

El Gobierno Federal atendiendo a esta demanda presenta ante el Congreso de la Unión *el Plan de Desarrollo 1995-2000* el cual destaca en sus páginas en primer término un reconocimiento de los avances, problemas, rezagos e insuficiencias que van en relación con el desenvolvimiento del país.

Es un documento preparado por el ejecutivo federal para normar obligatoriamente sus programas institucionales y sectoriales, sirve de base para promover la

participación responsable de la sociedad y los particulares en materia educativa. En el periodo 1995-2000 se tiene la responsabilidad histórica de cimentar las bases educativas para el México del siglo XXI dando impulso eficaz en donde se consoliden cambios que aseguren que la educación sea un apoyo real para el desarrollo. Se cuidará la calidad de los libros de texto gratuitos y proyectos originales en la escuela, la revaloración de las actividades de supervisión y dirección escolar, se reacondicionará, ampliará, y modernizará la infraestructura y el equipo de los planteles de educación básica incluyendo las nuevas tecnologías de comunicación y formación.

En el plan sectorial que parte de que la combinación de que la verdadera riqueza de los países reside en las personas y sus cualidades y que la educación es el factor estratégico del desarrollo que hace posible que con base en la calidad y pertinencia en la educación se llegue a una formación integral del individuo, para ser participativos y responsables estimulando la productividad y creatividad en el desempeño de todas sus actividades. El programa reafirma el carácter solidario y nacionalista de la educación fortaleciendo la unidad de la Nación al apreciar la historia y el enriquecimiento de la identidad y de la cultura.

Sus objetivos y metas son:

- 1.- Ampliar las oportunidades de la educación.
- 2.- Mejorar la calidad de los servicios educativos y su pertinencia.

Aquí el papel del maestro es decisivo en la calidad, por tanto la formación y actualización de los mismos es uno de los ejes del programa.



Para lograr una buena labor, maestros y directivos requieren de mejores condiciones de vida y de trabajo, de un genuino reconocimiento de su actividad profesional y de métodos y contenidos de superación y desarrollos permanentes.

El objetivo general de la política social, planteado a través del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, consiste en: "Propiciar y extender las oportunidades de superación individual como la comunitaria, tanto en la vida material, como en la cultural, bajo los principios de equidad y justicia y el pleno ejercicio de los derechos y garantías constitucionales. La multiplicación de oportunidades debe trascender del origen étnico y social, la ubicación geográfica y la condición económica de cada Mexicano." (*Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, 1995 pág.:83*).

Propone cinco objetivos fundamentales:

- 1.- "Fortalecer el ejercicio pleno de la soberanía Nacional como valor supremo de nuestra nacionalidad y como responsabilidad primera del Estado Mexicano.
- 2.- Consolidar un régimen de convivencia social, regido plenamente por el derecho donde la ley sea aplicada a todos por igual y la justicia sea la vía para la solución de conflictos.
- 3.- Construir un pleno desarrollo democrático en el que se identifiquen todos los mexicanos y sea de certidumbre y confianza para la vida política pacífica y una intensa participación ciudadana.
- 4.- Avanzar a un desarrollo social que propicie y extienda en todo el país las oportunidades de superación individual y comunitaria bajo los principios de equidad y justicia.

5.-Promover un crecimiento económico vigoroso sostenido y sustentable en beneficio de los mexicanos."(*Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000* pág.5.).

El programa dedica una especial atención a la educación básica ya que en ella se concreta el mayor número de alumnos, se cultiva el conjunto de valores, destrezas, conocimientos y hábitos para constante superación y se sientan las bases que serán necesarias en los siguientes niveles educativos.

El Plan señala, que en materia educativa se han obtenido avances significativos en cuanto a : La reducción del analfabetismo, elevar el promedio de escolaridad, promover la educación preescolar, extender la educación primaria, ampliar el acceso a la educación secundaria, entre otros.

En este caso la directora del plantel preescolar, procurará adquirir la responsabilidad de contribuir para que, lo anteriormente citado tome giros cada vez más seguros que lleven a los individuos a preparar el futuro que se desee, a través de promover una participación activa y responsable de los mismos.

Por su gran importancia " Se impulsará el desarrollo de iniciativas y proyectos organizados en la escuela, para fortalecer la capacidad de gestión de la comunidad escolar. La revaloración de las actividades de supervisión y dirección escolar." (*Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.pág.86.*)

Se destaca su importancia, ya que a partir de estos planteamientos se podrán llevar a la práctica, conocimientos, habilidades, experiencias, etc., en pos de la calidad que se pretende.

Todos estos planteamientos giran alrededor de que en el interior de la institución educativa, directora, educadores y padres de familia trabajen para hacer de los

pequeños, elementos que procuren cambios sustanciales dentro de una sociedad que únicamente saldrán adelante si sus integrantes cuentan con la capacidad de ser críticos, reflexivos, analíticos y propositivos. Ante todo lo anterior, se requiere tanto de responsabilidad así como de constancia, intensidad y calidad en el esfuerzo educativo de los próximos años.

Con el Plan Nacional de Desarrollo se ofrece el rumbo orientador que guíe y una esfuerzos de manera responsable y crítica ante una educación que reclama cada día mayor y mejor atención.

Es importante señalar que el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, plantea de manera global las estrategias y los proyectos de acción para hacer posible el dotar a la sociedad de una educación de calidad, compartiendo responsabilidades entre sociedad y gobierno.

Y ¿cómo llegar a obtener la calidad que se requiere? ¿Estos planteamientos serán retomados por las personas interesadas en esta materia o solamente se quedan en el plano del discurso? ¿ En dónde radica la importancia de conocerlos.? ¿Cuál sería el papel de la directora ante estos planteamientos.?

Continuando con nuestro trabajo y con el propósito de analizar el marco jurídico a nivel macro social, corresponde al Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, en cuyos contenidos se destaca que sobre la base de la calidad, equidad y pertinencia de la educación, se llegue a una formación integral del individuo, para ser participes y responsables, estimulando la productividad y creatividad en todas sus actividades.

Por lo tanto una de las tareas a realizar consiste en elevar la calidad de la educación, para que ésta sea un factor que promueva el desarrollo y cualidades de las personas, haciendo posible Sistema Educativo, procurará por medio de acciones básicas, tales como la asesoría y supervisión del proceso enseñanza aprendizaje y que estos planteamientos sean rescatados y favorecidos al interior del aula.

El Programa considera: "Al maestro como agente esencial en la dinámica de la calidad, por lo que otorga atención especial a su condición social, cultural y material. Para ello, será necesario reforzar los canales de comunicación que faciliten el diálogo permanente con los maestros. El Programa establece como prioridades la Formación, Actualización y Revaloración social del magisterio en todo el sistema educativo." (*Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000.1996: pág.13-14.*)

Considero el anterior planteamiento como fundamental, ya que en las manos de los maestros, está la posibilidad de alcanzar la calidad que tanto se menciona y, al no existir estas tres condiciones, muy difícilmente se podría aspirar a ella.

Es aquí donde cada docente comprometido con su labor, necesitará retomar su papel de investigador activo, con capacidades e intereses, que lo lleven a encontrar alternativas que enriquezcan su trabajo y tome las decisiones pertinentes para procurar cultivar una cultura e identidad en él y en los niños que tiene a su cargo.

Hoy por hoy nos enfrentamos a la problemática de no contar con los apoyos necesarios , claros y precisos, que guíen y orienten las acciones directivas que

sean acordes con los planteamientos de la modernización educativa y por ende nos encontramos ante la disyuntiva, entre continuar realizando una administración tradicional o en su defecto el de practicar una gestión moderna acorde con las necesidades actuales por lo que en el capítulo siguiente se abordará la asesoría técnico pedagógica del director como función importante en el nivel preescolar.

## CAPÍTULO 3.

### ASESORÍA TÉCNICO PEDAGÓGICA DE LA DIRECTORA DE PREESCOLAR.

#### 3.1 La relación entre teoría y práctica del aspecto técnico pedagógico como quehacer fundamental del director.

El aspecto técnico pedagógico, es el eje de las acciones en un plantel educativo, ya que a través de él concretan los objetivos generales de la política educativa, mediante el proceso de enseñanza aprendizaje.

De acuerdo con el manual técnico pedagógico de la directora de educación preescolar 1986, se le ha denominado al subsistema técnico pedagógico como:

“El conjunto de funciones relacionadas con la aplicación y desarrollo de planes y programas de estudio, apoyos didácticos y técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje o desarrollo.” ( *SEP.1986:pág.29.*)

Es por esta razón que considero, se le otorgue a este aspecto relevancia tal, que se enfatice su conocimiento y aplicación :Teoría- práctica. Para llevar a la práctica el proceso enseñanza aprendizaje, resulta indispensable contar con tres elementos fundamentales que son: alumno, educador y el contenido.

El alumno es la persona por quién y para la cual se realiza el proceso enseñanza aprendizaje. El educador es la persona que coordina dicho proceso, a través de orientar, promover y apoyar al alumno, para que sean aprovechados los estímulos y procurar su desarrollo integral.

Margarita Arroyo A. citando a José Sacristán y Angel I Pérez Gómez en la obra titulada: *Comprender y transformar la enseñanza*, menciona que: Los contenidos comprenden todos los aprendizajes que los alumnos deben alcanzar para progresar en las direcciones que marcan los fines de la educación, en una etapa de escolarización, en cualquier área o fuera de ella, para lo que es preciso estimular comportamientos, adquirir valores, actitudes y habilidades del pensamiento, además de conocimientos. Por ello, hay que referirse no solo a informaciones que adquirir, sino también a los efectos que se derivan de determinadas actividades que es necesario practicar para adquirir aprendizajes tan variados como los mencionados. (*Apud. Arroyo; Margarita. 1995: pág. 76-77.*)

Es importante rescatar el conocimiento de estos contenidos ya que será en la práctica cotidiana y a través de la supervisión del proceso enseñanza aprendizaje, en la que se identifique su estimulación al trabajarlos con los pequeños, además de que el educador deberá estar consciente de su aplicación para recuperar el sentido real de su práctica educativa, si esto no sucede así, el papel que desempeña la directora en este sentido es el de orientar esas prácticas por medio de la asesoría individual o en equipo según sea el caso.

Considero que los contenidos que maneja el Programa de Educación Preescolar 1999, están cubriendo las necesidades actuales y sobre todo de los alumnos, ya que estos comprenden todos los aspectos del desarrollo de individuo, en sus dimensiones social, afectiva, intelectual y física.

Los planes de estudio están conformados por todos aquellos contenidos y comportamientos que la persona necesita obtener al finalizar el nivel o grado de

involucran en las actividades del jardín de niños van adquiriendo mayor convencimiento de la importancia y necesidad que implica que cursen este nivel como base fundamental para ingresar a la primaria.

En 1992 y bajo los preceptos de la modernización educativa y cuyos propósitos giran alrededor de reformar los contenidos y materiales educativos, el Programa de Educación Preescolar presenta una propuesta de trabajo *con* flexibilidad y bajo los principios del respeto a los intereses y necesidades de los niños, así como a la capacidad de expresión y juego que favorezca a su proceso de socialización, procurando un desarrollo individual y social de los pequeños, rescatando valores tales como: La identidad nacional, democracia, justicia e independencia, para procurar una mejor convivencia social y de esta forma realizar una contribución importante para el desarrollo integral y armónico del alumno.

( Cfr.SEP.1992.Presentación)

Los objetivos serán la guía orientadora del trabajo de los maestros, así como el parámetro para evaluar su desempeño en el grupo, éstos están íntimamente relacionados con los contenidos que son todos aquellos conocimientos que se organizan y se estructuran lógicamente, psicológicamente y pedagógicamente en unidades o temas.

Ante estas afirmaciones, la directora deberá tener presente que para todas y cada una de sus acciones, resulta de vital importancia que sea planteados en primer momento los objetivos preestablecidos.

Para recolectar, analizar y suministrar informaciones confiables, de los logros y limitaciones a los que se enfrenta todo individuo involucrado en el proceso



enseñanza aprendizaje, es importante retomar la evaluación, que como proceso sistemático y continuo, da la pauta al enriquecimiento de las prácticas educativas. Enfatizo este aspecto ya que considero, que es una de las partes fundamentales del proceso y al no hacer uso de ella se estará ante la problemática de contemplar a éste, como una serie de acciones separadas y que nada tienen que ver con las demás fases del mismo.

Los apoyos didácticos, elementos indispensables para el mejor logro de los objetivos, y cuya finalidad es la de brindar experiencias de aprendizaje significativo, forman parte del proceso enseñanza aprendizaje. Estos pueden ser: Personas, objetos, lugares, situaciones, etc.

El uso y aprovechamiento que se haga de ellos marcará pautas importantes en la promoción y adquisición de los aprendizajes. (Cfr, SEP. 1986. Cap. II.).

El papel que desempeña la directora ante esto será el de proveedor y previsor general de los mismos, así como el de supervisar su buen uso y conservación.

Las técnicas de evaluación del aprendizaje son consideradas como: " El conjunto de procedimientos que permiten apreciar el logro de resultados de un proceso, en relación con objetivos previamente establecidos." (SEP. 1986 pág.:37).

En este aspecto y como se menciona en párrafos anteriores, la directora juega un papel importante ya que será la que a través de asesorar y supervisar el proceso, guíe y oriente al mismo, al llevar a efecto una sistematización de acciones con propósitos bien definidos.

Para esto debe hacer uso de los instrumentos de evaluación del aprendizaje, siendo recursos que apoyan la recolección y sistematización de datos que serán la

base para fundamentar los resultados obtenidos y por medio de ellos poder emitir un juicio de valor, que permita avanzar o cambiar el rumbo que deba tomar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Como elemento de apoyo al aspecto técnico –pedagógico nos encontramos con la acreditación, ésta representa el cumplimiento de los requisitos de aprobación de un grado o nivel de estudios.

En el nivel preescolar, la acreditación se hace por medio de una constancia extendida a los pequeños que cursan y concluyen el tercer grado en los Jardines de Niños oficiales. ( *Cfr. SEP.1986.Cap-2*).

Hasta aquí se han abordado de manera general, los elementos que conforman el aspecto técnico pedagógico.

La importancia de conocer estos aspectos radica en que la directora es la que fomentará e impulsará al personal docente, para que sean considerados todos estos elementos en sus prácticas educativas y de esta forma proporcionar aprendizajes significativos a los pequeños.

Es importante mencionar que los padres de familia, representan un factor de apoyo sumamente necesario, principalmente en este nivel educativo. Por tanto el o los conocimientos que tenga acerca de lo que pasa con su hijo alrededor de proceso de enseñanza aprendizaje, será elemento indispensable que especifique el grado de calidad con el que se involucre en el proceso de su hijo.

Alrededor de todos estos elementos resultan de valioso apoyo las relaciones que establezca la directora con docentes, niños, padres de familia, autoridades

escolares y de la comunidad, ya que una labor de equipo beneficiará el proceso enseñanza aprendizaje.

Para realizar la función técnico- pedagógica es importante que la directora conozca la relación que tienen sus propias acciones con las de los docentes y supervisora, con la finalidad primordial de apoyarse mutuamente y poder brindar las orientaciones necesarias que provoquen un cambio a favor de la calidad educativa.

A continuación y considerando la importancia de tener conocimiento claro y preciso de las acciones en materia técnico –pedagógica que se recomienda realizar, a partir del manual técnico pedagógico de la directora de educación preescolar, se describen todas y cada una de ellas:

“1.- Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo del programa de educación preescolar.

2.- Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.

3.- Orientar al personal docente para la correcta aplicación de los instrumentos de evaluación.

4.- Supervisar a los grupos para estimular su aprovechamiento y en su caso, orientar al docente en la solución de las deficiencias observadas.

5.- Vigilar el logro de los objetivos programáticos del Proyecto anual de trabajo.

6.- Promover que en el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje, se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del programa.

7.- Controlar que el proceso de enseñanza aprendizaje se desarrolle considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica el plantel.

8.-Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.

9.- Verificar que el personal docente realice correctamente el registro de avance programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

10.- Considerar y, en su caso, autorizar las estrategias y sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación del programa de educación preescolar.

11.-Implementar los proyectos de apoyo al desarrollo del programa que envíe al plantel la dirección general de educación preescolar.

12.- Detectar los problemas de actualización o capacitación del personal docente y canalizarlos hacia la inspectora de zona para su solución cuando dentro del propio plantel no pueda generarse ésta.

13.- Participar en las actividades de mejoramiento profesional que organice la dirección general de educación preescolar para las directoras de Jardines de Niños.

14.- Canalizar hacia las instancias correspondientes de la dirección general de educación preescolar a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les dé la atención que requieran." ( SEP.1986. pág.:43 a 46.)

Cabe señalar que algunos de los términos utilizados para describir alguna de las acciones en materia técnico pedagógica, en la actualidad han cambiado su

significado o en su defecto los instrumentos de apoyo a la práctica que se utilizan tiene nombres diferentes, esto debido a que el manual fue preparado por las instancias correspondientes para atender a las necesidades que se presentaban en los años de 1985-1986, pero que en la actualidad siguen vigentes, denotándose un rezago importante al respecto de este instrumento que como eje rector guía y orienta las prácticas directivas.

Esto trae como consecuencia, que exista un grado de apatía tal por parte de las directoras, que el manual no se consulte o ni siquiera se cuente con él, como sucede en la realidad.

### **3.2 Relación entre la administración escolar y la asesoría técnico pedagógica en la educación preescolar.**

La educación preescolar tiene como propósito: " Proporcionar al niño mexicano menor de 6 años el desarrollo integral y armónico de sus capacidades afectivo-sociales, físicas y cognitivas, con fundamento en las características propias de esta edad y de su entorno social, que le permita adquirir confianza en si mismo y autonomía para vivir plenamente esta etapa y enfrentar los retos posteriores de su vida escolar y social." ( *SEP, 1986.:15*)

Para tal efecto, se crea el Jardín de Niños como la institución especializada en atender a los intereses y necesidades de los pequeños de 4 o 5 años de edad. El plantel de educación preescolar, al ser considerado como una unidad

administrativa es: " Un órgano de servicio de la Secretaría de Educación Pública, que desarrolla funciones y acciones operativas para atender la demanda educativa de la población infantil del país en edad preescolar, conforme a lo estipulado en el Artículo 3º. Constitucional, la ley federal de educación y demás disposiciones complementarias." (SEP, 1985:109).

En la práctica, el servicio educativo retoma las características de un proceso administrativo, ya que para su funcionamiento se requiere organizar recursos humanos, materiales, financieros, así como de una coordinación técnico-pedagógica y, en conjunto desarrollar acciones para el logro de las metas y objetivos para los que fue creado.

Partiendo de lo anterior, el proceso administrativo está integrado por dos elementos:

1.-Los objetivos y los fines de la educación, cuyo sustento se encuentra en el Artículo 3º. Constitucional y en todos los demás documentos normativos de la política educativa, ya sea de manera explícita o implícita.

2.- El óptimo aprovechamiento de los recursos y medios indispensables, para que se brinde una educación de calidad. ( Cfr. SEP.1986.Cap.1.)

A la directora del plantel preescolar, se le asigna a través del manual, la tarea de administrar el servicio educativo y se le atribuye la responsabilidad de prestar el servicio conforme a los planteamientos que marca la Secretaría de Educación Pública. Al integrar por medio de la concentración, a todos los elementos que conforman la comunidad educativa en que realiza su labor.

Sus funciones generales giran alrededor de:

"1.-Controlar la aplicación del Programa y los proyectos que de éste se deriven, se efectúen conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en, materia de educación preescolar establezca la Secretaría de Educación Pública.

2.- Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del programa y los proyectos que se deriven de éste.

3.- Dirigir dentro del ámbito del plantel la ejecución de las actividades de control escolar, extensión educativa y servicios asistenciales.

4.- Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal docente en el plantel y en la comunidad." ( SEP, 1985: pág.11).

Cabe aclarar que el término de control, se usa a partir del concepto que maneja el manual, como: " La acción de evaluar y corregir la ejecución de las actividades, con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas programadas." (SEP.1985, pág.50 ).

Otra situación es que estas funciones son asignadas a la directora, a partir de la norma; dentro de la que se percibe que su principal interés gira alrededor de obtener trabajos mecánicos, y se deja de contemplar la parte humana, que desde mi perspectiva representa un aspecto fundamental, para el logro de mejores y mayores resultados.

Para que estas funciones sean realizadas con mayor precisión y orienten el proceso administrativo del cual es responsable la directora del plantel preescolar, a ésta se le designan una serie de funciones específicas las que se encuentran clasificadas en 9 materias administrativas que son: planeación, técnico –

pedagógica, organización escolar, control escolar, supervisión escolar, extensión educativa, administración de recursos humanos, administración de recursos financieros y administración de recursos materiales.

El manual de la directora de preescolar, destaca entre todas estas, a la materia Técnico Pedagógica, la cual representa el elemento sustantivo del proceso y las ocho restantes serán un apoyo real para el logro total de los objetivos educativos.

Sin embargo en la práctica cotidiana no se le toma como tal, dando mayor énfasis a cuestiones administrativas, que poco tienen que ver con la aplicación del proceso enseñanza – aprendizaje.

Con lo anterior no quiero decir que la función de administrador educativo, no sea importante, si lo es, dado que esta función se lleva en el momento mismo de organizar, planear, integrar y controlar los recursos materiales, humanos, financieros y técnico pedagógicos , necesarios para la prestación del servicio educativo.

La realidad nos rebasa y a pesar de que el mismo manual enfatiza al aspecto técnico pedagógico como elemento principal, no se contempla de esa manera en las prácticas cotidianas de la directora.

Hasta aquí se han expuesto las acciones que realiza un administrador educativo, pero ¿qué es administrar?. La SEP señala que: "Es la acción cuyo resultado principal consiste en proporcionar un servicio o producir un bien para la satisfacción de una necesidad." (SEP, 1985: pág.49).

El plantel preescolar, con todo y sus elementos, proporciona servicio a los niños de 4-0 a 5 años 11 meses de edad, atendiendo a sus necesidades e intereses.



La Secretaría de Educación Pública crea el perfil del puesto directivo entendido como: " El conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona, para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas, dentro de una estructura específica."(SEP.1985: pág.20.).

Es importante mencionar en este punto, que en repetidas ocasiones los perfiles del puesto son los últimos que se revisan, las personas que tienen a bien nombrar a las directoras de los planteles preescolares, utilizan otros medios para realizar su tarea, que nada tiene que ver con estos planteamientos, por tanto la contribución para el mejoramiento de las labores educativas es nula, afectando con esto el buen funcionamiento de las instituciones.

Para posibilitar el mejor funcionamiento de la Institución educativa, se requiere de un responsable, encargado de guiar, orientar y controlar acciones, esto lo podrá realizar la directora de educación preescolar al hacer uso de las 5 fases de la administración científica que el manual de la directora menciona en términos generales, y que son: **planeación, organización, Integración, dirección y control**. A partir de esto se pretende asegurar el logro de los objetivos preestablecidos sobre la base de menores esfuerzos, recursos y tiempos, manteniendo un ambiente agradable que favorezca un trabajo con mejores rendimientos.

En la fase de planeación, serán establecidos objetivos, metas y políticas que orienten actividades, prevean recursos tanto humanos, materiales, financieros y de tipo pedagógico, para la prestación del servicio educativo, cuyas acciones son encaminadas a determinar el número de visitas de orientación y evaluación.

“Verificar los auxiliares didácticas y orientar a docentes. Determinar el número de reuniones técnico pedagógicas. Detectar problemas de actualización y capacitación del personal y prever necesidades de recursos humanos, materiales y financieros. Para lo cual será de fundamental importancia que se perciba al proceso educativo, desde todos los ámbitos de su competencia y no dejar de lado algún elemento que origine desajustes al interior de los planteles.”  
(Cfr. SEP. 1986. CAP. I).

“En la fase de organización se disponen y asignan comisiones de trabajo, así como los horarios en los que se realizarán las funciones designadas a cada miembro”. Las actividades principales que realiza la directora son: organización de visitas de orientación y evaluación. Organizar reuniones para asignar comisiones de trabajo tanto al personal docente como a la Asociación de Padres de Familia. Prever espacios y número de personas que asistirán a orientaciones cuya finalidad sea la de dar apoyo al programa, a las técnicas e instrumentos de evaluación y los recursos didácticos. Para tal efecto se requiere conocer el manual de organización del plantel y el manual de la directora para que sean considerados los contenidos de estos y designar funciones acordes con dichos planteamientos.  
(Cfr. SEP. 1986. Cap. I.)

Para determinar a los elementos del personal que habrán de hacerse cargo de las comisiones específicas de trabajo, así como el dotar de recursos materiales y financieros para las realización de las mismas, se hace uso de la fase **Integración**, cuyas acciones sustantivas llevan a: “ Nombrar al personal que participará de las comisiones. Proporcionar el programa así como los apoyos

didácticos. Verificar la distribución de materiales así como el almacenamiento y conservación. Realizar trámites necesarios para el mantenimiento y conservación del plantel escolar". (Cfr. SEP.1986.Cap.I.)

Como se puede observar, es en esta fase en la que se involucra la gran mayoría de aspectos, que nos llevan a considerar el proceso educativo, como un todo integrado.

La fase de dirección cuyo objetivo es el de ejercer autoridad del puesto, en la orientación del personal para que sean alcanzados los objetivos y metas propuestas por medio de acciones adecuadas, procurando que esa autoridad se ejerza a través de un liderazgo democrático, que desde mi punto de vista, rescate al ser humano y trabajar a favor de ello, para que bajo convicción propia se procedan a realizar acciones ricas en sus contenidos.

Para tal efecto esta dirección, necesita de: "Realizar las reuniones y visitas planeadas. Promover, autorizar y verificar que se apliquen los métodos, técnicas y procedimientos sobre la base del programa y todo lo relacionado con este. Proporcionar a través de la coordinación, sensibilización, supervisión y facilitación de acciones un desempeño eficaz del personal docente. Verificar que cada miembro cumpla con sus responsabilidades.

Estimular y autorizar actividades de extensión educativa. Favorecer condiciones que impliquen la cooperación, el orden y respeto entre los integrantes del equipo. Promover eventos de acción comunitaria, cívica- social, que proporcionen la participación de la comunidad. "( Cfr. S.E.P. 1986. Cap.I).

El propósito principal de la fase de control es: "evaluar y corregir la realización de acciones con el fin de alcanzar los objetivos y metas programadas, para lo cual se realizaran las acciones de : evaluar permanentemente el proceso de enseñanza – aprendizaje. Aplicar los lineamientos y normas a fin de corregir situaciones en todos sentidos. Verificar la documentación del docente y que ésta se encuentre actualizada. Controlar eficazmente los recursos materiales, humanos y financieros que faciliten el buen funcionamiento del plantel educativo preescolar. " (Cfr. S.E.P. 1986, Cap. I).

Al trasladar estas sugerencias de actividades al plano real puedo resaltar su importancia por lo que su análisis me permite rescatar lo positivo de éstas sin embargo se debiera contemplar en su planteamiento las relaciones humanas ya que aborda al trabajador como un medio por el cual se obtengan resultados acordes a lo planeado.

Ante esta postura, considero que el ejercicio de la dirección debe tener como fundamento principal rescatar la autoridad técnica y administrativa, de tal forma que se propicie una mayor y mejor planeación, ejecución y evaluación de acciones encaminadas al logro de objetivos comunes sin perder de vista la importancia de rescatar la individualidad y estimulación intelectual de personas que conforman el equipo de trabajo de los planteles preescolares.

Esta tarea resulta difícil si se considera únicamente la norma. Para efectuar, impulsar y conducir de manera eficaz a los elementos de la comunidad escolar se requiere de una coordinación de intereses que la directora en este caso sea objetiva en el manejo de la norma, en la resolución de conflictos en los mejores

términos y de manera oportuna, rescatando los beneficios de los problemas que surjan, permitiendo así un acto de reflexión al interior de cada uno de los miembros del equipo, finalmente se podrá contemplar a la autoridad con liderazgo al considerar que se presta un servicio en un contexto social determinado por una serie de factores que involucran en su totalidad a la Institución educativa y que de una u otra forma la responsabilidad y compromiso serán parte de las actitudes de la directora, para que de esta forma se contribuya a optimizar la prestación del servicio educativo que apoya a los niños en su desarrollo integral y armónico (*Cfr. S.E.P. 1985 Cap. IV*).

Todo esto será posible mediante la coordinación de todos los miembros de la comunidad educativa, correspondiendo a la directora la tarea de dirigir, orientar, apoyar, entre otras actividades, a los participantes de esta empresa.

### **3.3 La supervisión y orientación técnico pedagógica como recurso para la transformación por parte de la directora.**

A partir del manual técnico- pedagógico, a la directora se le asignan dos principales funciones, la de: **asesorar y supervisar.**

La función de asesorar, se efectúa a través de las visitas a grupo, reuniones técnico pedagógicas y consejos técnicos consultivos, en estos espacios se abordan asuntos relacionados con la práctica docente y sus implicaciones.

Para tal efecto, será necesario que se consideren características individuales de los docentes, la formación y actualización jugarán un papel central, ya que al contar con estas dos condiciones, se hará posible el logro de una mayor eficiencia en el desempeño de su labor con los pequeños.

En la tarea de supervisión, se tiene la finalidad de orientar, promover, organizar y propiciar la participación de la comunidad educativa para procurar cambios que se orienten hacia el logro de objetivos de la política educativa. Por lo tanto, el manual sugiere que la directora retome una actitud que tenga su fundamento en la amistad, confianza, respeto, aunado a la cooperación en y para la solución de los problemas que pudieran resultar de las relaciones que se establecen en la práctica cotidiana.

Por convicción propia resulta conveniente que las visitas a los grupos se efectúen con carácter diagnóstico y formativo, las primeras tendrán la finalidad de verificar cómo es que el educador recibe al grupo, y que cuente con la documentación y auxiliares didácticos necesarios para el apoyo a su práctica.

Las visitas de carácter formativo, permitirán a la directora observar el desarrollo del proceso enseñanza –aprendizaje, orientar y estimular al docente para que muestre calidad en su trabajo.

Es recomendable que al final de la visita, se lleve a efecto una entrevista individual para propiciar un intercambio de ideas que apoyen a los docentes y directivos a mejorar sus prácticas, en este sentido se requiere de un cuidado especial y de gran profesionalismo de ambas partes para el manejo de las relaciones humanas, tan importantes y necesarias en este ámbito general de trabajo.

Al respecto de las reuniones técnico- pedagógicas en las que se abordan asuntos relacionados con el programa de educación preescolar, la evaluación, capacitación del personal, adquisición, elaboración y uso de auxiliares didácticos y todo lo que involucra la práctica educativa, serán realizadas por lineamiento dos por mes y se llevará seguimiento de las mismas en una ficha de reunión en donde quedan asentados los objetivos, desarrollo y firmas de los participantes con el propósito de que se lleve seguimiento de los acuerdos a los que se llega como resultado de trabajo, "la directora promoverá la participación, propiciando el desarrollo armónico de la misma e impulsando la iniciativa, entusiasmo y creatividad". (Cfr, SEP.1986.Cap.I ).

En este sentido considero que el tiempo de que se dispone para llevar a efecto esta actividad es insuficiente, debido en gran parte a que los asuntos abordados requieren de un análisis más profundo y por consiguiente el empleo de un tiempo mayor.

Los Consejos Técnicos Consultivos también serán responsabilidad de la directora" procurará por todos los medios posibles que los tiempos dedicados a ellos se utilicen para llevar a efecto el desarrollo y análisis de problemáticas que se presenten dentro del marco de las prácticas educativas y en consenso se busquen alternativas que promuevan su solución beneficiando directamente a los niños que se encuentran en proceso de formación". (Cfr.SEP.1993.Cap.I)

Para lograr la participación y cooperación en el proceso educativo se hace sumamente necesaria la vinculación con padres de familia, autoridades educativas y de la comunidad para llevar a efecto la comunicación al respecto de temas que

tienen que ver con la educación de los niños, por tanto y con el afán de promover una cooperación y participación activa, será necesario realizar dos reuniones de información al inicio y en el transcurso del año, en las que únicamente se aborden temas con relación al aspecto técnico-pedagógico, involucrando necesariamente al personal docente para propiciar la interacción entre los miembros de la comunidad educativa.

En este sentido considero que si realmente se pretende involucrar a los padres, autoridades y comunidad con el proceso enseñanza- aprendizaje de los Infantes, será indispensable llevar a efecto más de dos reuniones, ya que de lo contrario no se lograrían los objetivos.

Con respecto a la transformación de la cotidianidad de la directora de preescolar, en la que resulta relevante destacar que el aspecto técnico-pedagógico será dentro de su administración del plantel escolar, es fundamental atender estos aspectos ya que en el proceso enseñanza aprendizaje, se concentran los objetivos generales de la educación preescolar.

A partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, y continuando con nuestro análisis, a la directora de educación preescolar se le considera como principal promotora de cambios.

Estos cambios podrían conseguir a través de las directoras preparadas profesionalmente para que la gestión y dirección de sus centros educativos no se realice por tanteos, por intuición o por simple improvisación y por ende no sean rebasadas por carencias y limitaciones, ya que en ningún caso se recibe



formación específica para desempeñar con eficacia sus tareas en el centro de trabajo.

En este sentido ¿qué tan importante resulta que la directora tome la iniciativa de atreverse a innovar sus prácticas.? ¿ Cuáles serán los recursos a emplear en esta innovación?

En la actualidad se necesitan personas que conozcan a fondo la naturaleza de las acciones que realizan y asuman las responsabilidades con toda la complejidad que representa la dirección de un plantel educativo y sobre todo el estar convencida , de que lo que se realiza cubre con las expectativas personales y educativas.

Para conceptualizar la función directiva actual, se señala que ésta se encuentra relacionada con el desempeño de una misión a la comunidad, organizando sistemáticamente los recursos humanos, materiales, financieros y técnico-pedagógicos, para que por medio de acciones intencionadas y la unión de esfuerzos, se logre el bien común del centro escolar, al realizar una coordinación técnico administrativa, un factor de coordinación humanística y un factor de coordinación y administración de recursos materiales, e integrarlos coherentemente a los fines de la educación de calidad.

Para esto se atenderán tareas fundamentales tales como: **planeación, organización, ejecución y control** como acciones relacionadas al factor técnico administrativo. En el factor humanístico se considera la motivación, participación, integración, orientación y desarrollo, así como la comunicación normativa de la convivencia. Por último contempla el factor de coordinación de recursos en el que

se abordan situaciones relacionadas con dinero, instalaciones, materiales didácticos y recursos del entorno.

Todo esto aplicado al centro de trabajo y dirigido a los que conforman la comunidad educativa. (Cfr. SEIEM. 1996 .Tema: *Formación de directivos para potenciar la educación.*)

Al ser consideradas estas aportaciones, se estará ante la posibilidad de transformar las prácticas acordes a las necesidades de cada directora en su plantel educativo, para que éste brinde una educación de calidad a los pequeños, futuros ciudadanos.

## CAPÍTULO 4

### ROLES DEL DIRECTOR.

#### 4.1 Impacto de la directora transformacional en la vida escolar.

Uno de los roles que considero debe contemplar un director es como agente de cambio y transformador y se requiere recuperar su importancia social de acuerdo al lugar de elevada responsabilidad que desempeña para que brinde apoyo a los docentes. Por lo tanto es importante la actualización permanente en nuestra función por propia superación profesional que nos permitirá contar con mayores elementos para orientar y asesorar a los docentes frente a grupo.

Se debe ser capaz de contar con una buena comunicación y colaboración entre comunidad educativa y las diferentes instancias para la toma de decisiones organización eficiente del trabajo escolar, diseño de estrategias acordes a las necesidades particulares del plantel. Por lo anterior no debemos perder de vista que como ejes regidores de esta categoría hay que contar con profesionalismo, actitud de promoción del cambio, asesoría, coordinación y evaluación permanente de actividades sustanciales de la tarea directiva que permite vigilar y hacer cumplir las disposiciones oficiales.

"El apoyo a la docencia define al buen director." *Pastrana (1994)*.

Otro estudio, realizado por *Pastrana (1994)* permite considerar de que manera esa "definición reglamentaria y las funciones del puesto directivo" le otorga al maestro que ocupa el cargo una fuerte actividad administrativa en detrimento de la

atención a la conducción escolar. Sin embargo, los maestros de grupo consideran que el estilo de ser director es determinante en el funcionamiento del plantel, de ahí que destaque su valor pedagógico.

Es importante plantear una reflexión sobre el perfil deseable del director a partir de los niveles normativo y real que le dan características específicas a la función que desempeña. Las funciones directivas deben responder a pautas deseables que permitan generar perfiles deseados.

En todo grupo existe una función muy importante, sin la cual un grupo se desintegraría y dejaría de existir: la autoridad.

La autoridad es la función de la sociedad encargada de impulsar a los individuos para poder obtener la consecución de su fin. Hay varias formas de ejercer las funciones propias de la autoridad o de dirigir.

Según Haiman es : " el esfuerzo que la autoridad realiza para orientar o dirigir el comportamiento de los demás hacia un fin concreto".

Entre los tipos de dirección muy característicos y a veces propios de las circunstancias que viven los grupos, los dirigentes los podríamos considerar clasificados como: autocráticos, paternalistas, liberales y democráticos. A continuación haré mención de las características que presenta cada uno.

Un director autocrático deja de considerar el punto de vista de los compañeros a su cargo y ejerce la autoridad más bien basada en el poder que en la razón, es estricto, desconsiderado, a veces arbitrario ,exige tal obediencia que en ocasiones esclaviza a su gente. No tiene interés de conocer a sus dirigidos y cuando no está encima de ellos ,se dedica a rehacer lo hecho por ellos.

El director paternalista regularmente presta atención a su personal con la consigna de protegerlos y guiarlos con exceso de sentimentalismo, resolviéndoles sus problemas sin darles oportunidad de que tomen sus propias decisiones e iniciativa. Desafortunadamente cuando se tiene poca experiencia en la función caemos en este tipo de autoridad y por lo general la gente abusa, lo que ocasiona tremenda desilusión y descontrol.

El director liberal o despreocupado manifiesta ausencia de dirección, desconoce lo que están haciendo sus compañeros, no es respetado por ellos, generalmente se preguntan cómo es que consiguió ese cargo y a menudo sus gentes son quienes realizan el trabajo.

Por último un director democrático fomenta la participación del grupo y aprovecha sus opiniones, alienta al personal sobre la ejecución de una buena labor que considera esfuerzo colectivo, trata a todos con justicia, paciencia y buen humor, por los que lo estiman y respetan.

Da libertad a su gente para que emitan su propio juicio e iniciativa, dándoles oportunidad de desarrollar su personalidad, esto no es tarea fácil ya que implica una actitud de comprensión hacia los miembros del grupo y respetarse mutuamente gozando siempre de su compañía.

Baxter y Cassidy afirmaron que " una persona debe creer en sí misma para poder creer en los demás".

Los sociólogos han observado en muchas ocasiones que la gente demasiado "embebida" en sus propios problemas es sencillamente incapaz de interesarse en los demás.

En estos casos, la capacidad directiva, con toda seguridad disminuye.

El conocimiento sigue siendo un factor importante en la dirección de grupos por lo que los directivos deben poseer todas las aptitudes y cualidades para dirigir, pero si les falta el conocimiento práctico del campo en el que se supone van a servir de guía, las perspectivas de éxito no serán muy brillantes.

Esto no quiere decir que los dirigentes sepan o deban saber más del conjunto del problema que los demás miembros del grupo. La habilidad de expresar verbalmente las ideas requiere una facilidad de palabra que posibilite expresar eficazmente los deseos, pensamientos y sentimientos hacia los miembros del grupo.

Un director tiene que ser capaz de exponer con palabras claras y sencillas, en el momento indicado, las ideas y sentimientos que su grupo trata de formular ya sea como simple resumen de lo que se ha discutido o formulando una pieza oratoria, pero con moderación. Tiene que moderar la expresión de su propia individualidad, porque de no hacerlo así pudiera ahogar o reprimir la de los miembros del grupo. Todo esto hace que la dirección sea difícil, pues no hay ser humano que no tenga interés ni condiciones emocionales propias.

La mayoría de los estudios biográficos y experimentales de dirección han llegado a la conclusión de que todos los factores relacionados con la energía (como el vigor, el entusiasmo y la resistencia) tienen un papel en la constitución del dirigente. La vitalidad es todo un conjunto de aspectos o rasgos estrechamente relacionados, cuya raíz es pura energía física.

La vitalidad sin la cordura corre el riesgo de ser ineficaz. El comportamiento debe ser responsable y sereno y, sobre todo hay que tener sentido del humor que nos ayude en momentos de tensión y desesperanza. Pocos son los autores o investigadores que no incluyen el sentido del humor entre las principales características del dirigente.

#### **4.2 Responsabilidades específicas.**

La directora es responsable de llevar a cabo las funciones específicas para orientar el proceso educativo por lo que requiere de precisión en planear, organizar, controlar supervisar y administrar.

Dentro de las materias que atiende la directora se ha dado mayor peso al aspecto técnico pedagógico como elemento sustantivo del proceso y como apoyo real para el logro de los objetivos educativos.

En la práctica cotidiana es una realidad que el aspecto administrativo no permite llevar a cabo de forma adecuada y oportuna el aspecto técnico pedagógico ya que limita los tiempos para efectuarlo y en la actualidad es uno de los propósitos lograr que el director sea asesor técnico pedagógico en el proceso educativo.

La función de asesorar, se efectúa a través de las visitas a grupo reuniones técnicas, consejos técnicos consultivos, espacios en que se abordan asuntos relacionados con la práctica.

Es importante tomar en cuenta y considerar las características individuales de los docentes, su formación y actualización juegan un papel relevante para el desempeño de su labor educativa.

Se sugiere que la directora adquiera una actitud de confianza, respeto, cooperación y amistad para la solución de problemas que pudieran resultar de las relaciones que se establezcan en la práctica cotidiana .

El estudio acerca de las funciones del director han comenzado a tener importante desarrollo en diversos análisis que reflejan su ejecución real, más que ideal que se desearía tuvieran.

Cito dos investigaciones realizadas en escuelas públicas mexicanas y que dan cuenta de esta realidad: la primera de ellas realizada por *Carvajal (1988)* describe la forma en que el director es percibido, como " la persona comisionada oficialmente con ese rango para presentar a las autoridades escolares ante el resto de quienes conforman la escuela", lo cual afirma la autora, le atribuye como funciones principales la de vigilar, y hacer cumplir las disposiciones oficiales y consecuentemente, adoptar el rango de autoridad real por el solo hecho de ser nombrado como tal.

Las nuevas perspectivas acerca de la gestión escolar, han puesto de manifiesto la importancia de trabajar sobre el núcleo particular de la escuela, su estructura y funcionamiento, la calidad de los aprendizajes que en ella logran los alumnos, la relevancia del trabajo colegiado, la formación y actualización de los docentes en la escuela, la vinculación de ésta con la comunidad y la importancia del director como factor central del cambio educativo.



Nos encontramos ante dos consideraciones, por un lado la existencia de una función directiva que, por dificultades burocráticas y administrativas, no realiza las actividades correspondientes. Por otro lado, el resurgimiento de la importancia de la tarea directiva, que destaca la necesidad de aprender nuevas actividades para generar otras tantas en el plantel.

Por tanto cobra importancia el hecho de plantear una reflexión cuidadosa sobre el perfil deseable del director a partir de los niveles normativo y real que le dan características específicas a la función que desempeña.

Algunos aspectos que pueden servir de base para el análisis sobre perspectivas de la función directiva, parte del estudio de los rasgos de profesionalización de quienes realizan dicha función, lo que implica un reconocimiento explícito de la figura del director como especialista en gestión escolar, así como una estricta y constante preparación que le garantice desempeñar su cargo eficazmente.

Los directores cotidianamente debaten entre la toma de decisiones a partir de lo que la normatividad indica, lo que dicta su conciencia o experiencia, lo que derive de acuerdos tomados con profesores, padres de familia y alumnos; lo cierto es que la realidad supera la norma y mucho de lo que hacemos los directores no está presente en manuales.

Considero que sería conveniente hacer un replanteamiento general de las funciones existentes, identificando en cada una de ellas su grado de relevancia, sus posibilidades o dificultades de realización, así como las capacidades y habilidades que requieren ser aprendidas para su ejecución, que aseguren contar con directores de alto grado de nivel académico y administrativo.

Lo que he referido anteriormente apunta a la necesidad de reconocer el trabajo que realizan los docentes en puestos directivos en un alto nivel profesional, para lo cual deben valorarse sus funciones y las modalidades de ejecución de los mismos. Esto conlleva también al compromiso del director por transformar su práctica y trabajar con dedicación.

#### **4.3 Relación entre director y organización.**

Concluido el ciclo escolar y después del receso de docentes, la directora es la primer persona del Jardín en reanudar sus actividades para iniciar labores educativas ya que es la responsable de administrar recursos humanos, materiales, financieros y técnico pedagógicos.

Como una de sus primeras actividades, se presenta a junta inicial de zona en supervisión escolar, donde se reciben lineamientos para iniciar el ciclo. Dentro de sus roles se encuentra el de coordinador de grupos de aprendizaje, lo cual permite adquirir mayor seguridad y confianza en el desempeño de la función directiva y se lleva a la práctica en espacios tales como: reuniones técnicas, consejos técnicos consultivos y juntas de información que contribuyen a la organización conjunta con el personal docente del plantel, atendiendo la demanda de inscripción que cubre con los requisitos solicitados aspectos materiales financieros y técnico pedagógicos.

El director debe dar atención a la demanda de inscripción formando grupos con el número de niños que corresponde a la norma y que así lo requieran.

Designa grupos y grados a cada docente considerando características personales, profesionales y atendiendo a las necesidades del Jardín, dando prioridad a los niños de cinco años, con la visión del director y común acuerdo de los docentes..

Una vez transcurridos los días programados para inscripciones por parte de todo el personal, la directora tiene que seguir recibiendo niños, atendiendo la demanda hasta cubrir grupos.

En la primera junta con el personal se da a conocer a los docentes los lineamientos establecidos por el Departamento y avisos e informaciones varios con el propósito de realizar una organización conjunta que genere responsabilidades y compromisos compartidos.

Se organiza y planea la reunión general con Padres de familia la cual tiene como finalidad dar a conocer los objetivos generales del nivel, actividades colaterales e instrumentos de apoyo que se llevarán a la práctica con sus hijos y en su beneficio, sensibilizándolos sobre la importancia y trascendencia de su participación requerida a lo largo del año escolar.

Se organiza la ceremonia de apertura del año escolar en la que se presenta al personal docente y no docente del plantel, dando a conocer grado y grupo de los niños inscritos y nombre de la educadora que los atenderá, así como el aula en la que trabajaran.

Se provee de recursos materiales, apoyos didácticos y mobiliario a cada docente ,los cuales quedan bajo su resguardo durante el ciclo escolar y se les solicita lista

de materiales requeridos para el desempeño de su trabajo con su grupo y que atienda a las necesidades y características de los niños conforme a su grado. Por lo tanto la directora debe programar la adquisición de materiales dando atención a prioridades del Jardín en general, pero especialmente a los materiales didácticos y de papelería fundamentales para los preescolares, garantizando también la ambientación y estancia limpia y agradable de los niños.

Es la directora quien preside la ceremonia de apertura convocando a los padres a participar en la educación de sus hijos, exhortándolos a que asuman un compromiso tal que contribuya a elevar la calidad educativa en conjunto con el personal y comunidad sin perder de vista que la primera enseñanza se recibe en el hogar.

También realiza reuniones de organización de actividades de las cuales se especificará en otro momento ya que son de carácter administrativo.

La directora como persona forma parte del grupo técnico de zona asistiendo periódicamente a reuniones y consejos técnicos, juntas de información o sociales en las cuales participa e interactúa, por lo que debe aprovechar estos espacios con la visión de producir o generar cambios al interior de los planteles.

Es conveniente mencionar la relevancia y trascendencia que implica el cargo de una dirección ya que considerando el párrafo anterior se pueden rescatar muchos aspectos que se abordan en las reuniones en las que interactúa la directora con el grupo técnico, se intercambian experiencias, se realizan análisis, se comentan problemáticas de los diferentes planteles y se pueden rescatar variedad de opciones para atenderlas. Una de las actividades que a mi parecer

enriquecieron mi función fue la de realizar visitas guiadas ya que consistía en ir a un sólo plantel, cada directora entraba a un grupo diferente en compañía de otra, dependiendo del número de grupos para realizar una visita y al terminar se le da a conocer al docente las observaciones sobre su práctica para darle sugerencias en caso de ser necesarias y al finalizar la mañana de trabajo nos reuníamos todas las directoras para intercambiar experiencias y dar alternativas a las directoras que lo requirieran. Estas visitas sirvieron para dar mejor calidad en nuestras visitas ya que en los planteles siempre ocurren situaciones diferentes y si se cuenta con la experiencia de las compañeras se puede atender con mayor facilidad cualquier aspecto que surja en visitas a grupo.

Para llevar el registro de todos los aspectos que se observan en las visitas se cuenta con un formato especial enviado por el Departamento de educación preescolar, sin embargo en la zona en la que trabajo y de acuerdo a los procesos que se han observado con el grupo directivo y técnico tuvimos la oportunidad de crear una propuesta de visita a grupo pues consideramos que la establecida por la norma no cubre las expectativas requeridas para la apreciación del proceso educativo.( Anexo 1 ).

Otra de las tareas importantes es operativizar adecuadamente los espacios conforme a los formatos establecidos, pero de acuerdo a las características y necesidades de cada plantel y esto no resulta fácil para todas las directoras ya que se requiere de visión para poder vincular todos los espacios de tal forma que exista relación y se pueda lograr alcanzar los objetivos planteados exitosamente, como es en el caso de los consejos técnicos y reuniones técnicas en las que la

mayoría sufre por no poder contar con el tiempo suficiente para abordar todos los puntos a tratar y es cierto que se requiere más del tiempo de las docentes, pero la clave es lograr interesar y comprometer al personal, convenciéndolos de la importancia y responsabilidad que esto implica, que en mi caso he logrado, sin necesidad de poner en práctica la normatividad para sancionar, sino por el contrario la gente ha mostrado profesionalismo y actitud de cambio en beneficio de mejorar la calidad educativa, lo cuál considero una gran fortuna. Esto también ha fortalecido al equipo de trabajo del que formo parte en el plantel, ya que existe buena comunicación, respeto y responsabilidad en el desempeño de las funciones. Me interesaba hacer este paréntesis sobre estos aspectos forman parte de los roles que juega el director entre muchos otros y quiero concluir diciendo que en cada uno de ellos siempre es fundamental la actitud y el entusiasmo que demuestre el director para la respuesta que pueda obtener, claro que existen excepciones, porque no podemos descartar que también hay gente negativa que ni con el mejor de los directivos muestra intención alguna de aportar o demostrar que ese trabajo le interesa.

Algo también importante sería tomar en cuenta con quienes más se relaciona el director, que forma parte de una cadena en la que su lugar debe permanecer neutral y fuerte pues atiende a niños, docentes, padres de familia, comunidad, autoridades educativas, autoridades municipales, entre otras y debe siempre cuidar y mantener su imagen teniendo como principal objetivo brindar un servicio de calidad, para mayor claridad presento un organigrama de orden jerárquico en (anexo 2).

Contribuye a coordinar con la supervisora de zona presidiendo la asamblea de formación de mesa directiva dando a conocer el reglamento correspondiente y funciones específicas de acuerdo a los cargos después de la toma de protesta , se levanta el acta y se recaban las firmas para que posteriormente la directora asuma la responsabilidad de asesorar a los padres de acuerdo a los lineamientos y necesidades reales del plantel.

Apoya y dirige la elaboración del proyecto anual y propone acciones a realizar durante el periodo de su gestión.

Propicia un ambiente de cordialidad y respeto entre integrantes de mesa directiva y personal del plantel, pretendiendo conformar un equipo de trabajo ,delegando responsabilidades y respeto mutuo.

Considero que es indispensable contar con madurez profesional que promueva en el equipo crítica constructiva, pero sobre todo ,que se logre generar al interior del Jardín un sentido de competencia sana. Una de mis satisfacciones personales en los años que llevo de servicio, es haber logrado realizar mi función con gusto, responsabilidad y compromisos compartidos ya que con el personal existe respeto, afecto y profesionalismo dentro de un ambiente de cordialidad.

La relación que establece la directora con los padres de familia debe ser constante y cercana en los diferentes espacios en los que interviene se puede aprovechar para sensibilizarlos promoviendo su participación y apoyo en beneficio de la labor educativa.

La relación de la directora con el personal de centro de zona y supervisora es de carácter técnico pedagógico, administrativo y social por lo que se involucran en

diferentes actividades y espacios, asumiendo la responsabilidad de llevar información al plantel de la mejor manera, con veracidad y oportunamente.

Difficilmente hay buena comunicación o relación con la comunidad circundante ,sin embargo es cierto que esta se requiere como apoyo para el Jardín, por lo que se deben realizar y promover acciones de proyección velando por la buena imagen del nivel.

Por último comentaré que la función de la supervisora en educación preescolar, retomando el aspecto 3.3 del capítulo 3 consiste en apoyar la práctica educativa en conjunto con la directora y consultora técnica, mediante visitas a grupo, reuniones técnicas, consejos técnicos y si es necesario reuniones individuales con el fin de permitir un intercambio de ideas y análisis sobre aspectos técnico pedagógicos que nos de como producto, mejorar la práctica y el servicio educativo.

En la zona se cuenta con una supervisora responsable, que está en constante actualización y esto ha permitido el logro de muchos objetivos.



## CAPITULO 5

### PERSPECTIVAS SOBRE LA FUNCION DIRECTIVA.

#### 5.1 El liderazgo del director como apoyo y proceso de mejoramiento de la calidad educativa.

El papel del director es fundamental en el mejoramiento de la calidad educativa de su escuela, juega un rol de animador de la comunidad educativa.

Tiene como compromiso involucrar al personal en un proceso participativo, permanente y positivo para hacer las cosas cada vez mejor, como parte del equipo debe ser un compañero que aconseje y dirija a su gente día, con día con la consigna de aprender de ellos y con ellos, en un ambiente de completa armonía.

Regularmente lo administrativo limita el buen desarrollo de la función del director, ya que las actividades organizadas aún con anticipación, en ocasiones son interrumpidas o no se realizan con calidad por atender asuntos administrativos o asistir a reuniones extraordinarias. Tiene que poder reunirse con los docentes, entrar al aula, conversar con los padres de familia, entender los problemas de los niños, y lo más importante ,le corresponde a el papel de ser motor principal del proceso educativo para el logro de los objetivos y resultados cada vez mejores en la institución ,acordes a las necesidades de los beneficiarios, teniendo en mente la responsabilidad que esto implica. " La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo basado en la experiencia y en la convicción personal y no necesariamente en la

escolaridad, edad o rango. Logra más con el ejemplo de su coherencia que con la autoridad que procede de su nombramiento." ( pág.33 Tema 1. Las prácticas evaluativas en el contexto escolar.)

Algo sumamente importante es que el director cuente con la capacidad de desarrollar un plan, explicárselo a los maestros, entusiasmarlos para que ayuden a realizarlo, y al mismo tiempo mantener una presión coherente y constante sobre la escuela para que el plan se lleve a cabo.

" El director se preocupa por eliminar las barreras que privan al trabajador (al docente) de su mayor derecho; el derecho a estar orgulloso de su trabajo.

( Dewing, W . Edwards, Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis. Madrid: Díaz de Santos. 1989.)"

En cada plantel el director es líder de un proceso de calidad y debe ayudar a los docentes a trabajar más inteligentemente y no más duramente, es importante que comprenda y actúe sobre los problemas que privan al docente de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción. No se debe interpretar que un líder es inspector que evalúa a las personas, sino un compañero que sabe aconsejar y dirigir, aprendiendo de los docentes y con ellos.

Las prácticas directivas continúan careciendo de iniciativa, estas se reducen al cumplimiento de indicaciones externas, que en la mayoría de los casos se encuentran fuera del contexto real del plantel, provocando que los resultados de las acciones que se emprenden, no satisfagan las necesidades reales.

Al practicar un liderazgo democrático se está fomentando y generando la creación de espacios que permitan la iniciativa, superación y actualización de

aquellos docentes con disposición de desarrollar sus capacidades para enriquecer el proceso de aprendizaje y es aquí donde la directora cumplirá una de sus principales funciones que es: asesorar y supervisar el fortalecimiento de la práctica docente, respetando la individualidad de cada persona.

La figura del coordinador está asociada a la de asesor que observa el comportamiento del grupo y su relación con los objetivos que éste pretende, en cambio el liderazgo formal se une a la idea de poder, de prestigio, de capacidades para dirigir y para influir en los demás a fin de que se comporten de una determinada manera. Este ejercicio supone que el grupo acepta o se somete a una persona encargada de planear y dirigir los trabajos del grupo. Este tipo de liderazgo, puede propiciar una dependencia, evitar la creatividad, formar grupos pasivos, sumisos y obedientes. Cuando no se tiene confianza en el grupo, o cuando importan más los resultados que las personas estamos hablando de un liderazgo formal. Un ejemplo de esto se da en los grupos escolares en donde no se trabaja cuando el maestro no se presenta. En los grupos que funcionan bajo la dirección de este tipo de liderazgo no es conveniente que los individuos piensen por sí mismos o aporten iniciativas ya que todo está previamente pensado y cuando no es así, debe consultarse antes de actuar, por lo que se da el caso de que el grupo no funciona si no está la cabeza que piensa.

Se hace mención de esto como algo que debería preocupar a los dirigentes a pesar de las transformaciones educativas, muchos siguen esquemas tradicionalistas que no permiten el crecimiento y desarrollo de los docentes quitándoles la oportunidad de ser creativos y autónomos, sin embargo, quienes

trabajamos con maestros, frecuentemente compartimos su preocupación centrada en cómo mejorar su trabajo, cómo provocar cambios en la dinámica diaria de la escuela, cómo integrarse en un trabajo colegiado, cómo ser mejores directores.

Considerando lo anterior, se puede resumir que, una de las formas más idóneas para que se promueva la mejor aplicación del programa así como todo lo que involucra el proceso enseñanza aprendizaje, su respectivo seguimiento y evaluación, sería el rescatar y revalorizar la función del director.

## **5.2 La importancia de actualización permanente del director y condiciones de la comunidad escolar.**

Participar en un proceso de mejoramiento de la calidad es participar en un proceso profundamente educativo. Es el director quién debe impulsar, facilitar y estimular que este proceso se dé, sin embargo cabe señalar que primero debe ser capaz de discernir entre dos tipos de situaciones: cuando la o las personas son capaces de cumplir los estándares de calidad de un determinado ciclo del proceso del mejoramiento y no lo hacen, en cuyo caso debe imponer disciplina, y cuando los sujetos no son capaces de cumplirlos, en cuyo caso debe proporcionar la oportunidad de acceder a los procesos de formación necesarios.

La profesionalización directiva es factor esencial para afrontar los retos de modernización y calidad educativa. En la actualidad existe gran número de

directivos cursando la licenciatura en la búsqueda de mayores niveles académicos que los lleven a adquirir más elementos de apoyo en el desempeño de su función. Es trascendente la situación de que los directores no cuentan con un curso inductivo que les brinde un panorama general sobre las funciones a desempeñar, lo que ocasiona que adquieran habilidades y la capacidad de realizar actividades académicas y administrativas en el desempeño de su labor, de tal manera que se obtengan los elementos necesarios para afrontar la responsabilidad y el compromiso de estar al frente de una institución educativa preescolar.

Cito dos investigaciones realizadas en escuelas públicas mexicanas y que dan cuenta de esta realidad: primeramente, como "la persona comisionada oficialmente con ese rango para representar a las autoridades escolares ante el resto de quienes conforman la escuela", lo cual, afirma la autora, le atribuye como funciones principales la de vigilar y hacer cumplir las disposiciones oficiales y, consecuentemente, adoptar el rango de autoridad real por el solo hecho de ser nombrado como tal.

Otro estudio, realizado por Patrana (1994) permite considerar de qué manera esa "definición reglamentaria y las funciones del puesto directivo" le otorga al maestro que ocupa el cargo una fuerte actividad administrativa es detrimento de la atención a la conducción escolar. Sin embargo, los maestros de grupo consideran que el estilo de ser director es determinante en el funcionamiento del plantel, de ahí que se destaque su valor pedagógico: "el apoyo a la docencia define al buen director".

Nos encontramos ante dos consideraciones: por un lado, la existencia de una función directiva que, por dificultades burocráticas y administrativas, no se realiza conforme a las actividades que le corresponden, aunado a una pérdida gradual de identidad que impide a directores y supervisores, reconocerse como un grupo de profesionales con competencias y conocimientos específicos para el cargo (cuidado con la afirmación de que cualquier buen maestro llegará a ser un buen director). Por otro lado, el resurgimiento de la importancia de la tarea directiva, que destaca la necesidad de aprender nuevas actividades para generar otras tantas en el planteel escolar.

Es importante el hecho de plantear una reflexión cuidadosa sobre el perfil deseable del director, a partir de los niveles normativo y real que le dan características específicas a la función que desempeñan. Es necesario considerar que tal estudio debe partir de los rasgos de profesionalización de quienes realizan dicha función, lo que implica, primero, un reconocimiento explícito de la figura del director como especialistas en gestión escolar y, segundo, una estricta y constante preparación que le garantice desempeñar su cargo eficazmente.

Cotidianamente directores y supervisores debaten sobre la conveniencia de tomar decisiones a partir de lo que la normatividad indica, lo que les dicta su conciencia o experiencia, lo que derive del acuerdo con los profesores y, en el mejor de los casos, con los padres de familia y con los alumnos. La realidad supera la norma, por tanto, mucho de lo que ellos hacen no está presente en los manuales escolares.

Las funciones directivas deben responder a pautas deseables que permitan generar perfiles ocupacionales y de personalidad acordes a la exigencia que representa dirigir una o varias escuelas. No se trata de agregar nuevas funciones, sino de hacer un replanteamiento general de las existentes, identificando en cada una de ellas su grado de relevancia, sus posibilidades o dificultades de realización, así como las capacidades y habilidades que requieren ser aprendidas para su ejecución que aseguren contar con directores de alto nivel académico y administrativo.

Estas serían algunas de las Interrogantes que pueden servir para la revisión de este perfil: ¿qué debe hacer un director? , ¿ cómo debe contribuir a la vida del plantel?, ¿ qué funciones fundamentales tiene que realizar?, ¿qué funciones puede delegar?, ¿ con qué tipo de habilidades y conocimientos debe contar y cuál debe ser su formación idónea?, ¿ qué rasgos de personalidad debe tener?.

Generalmente, se considera que la revisión de perfiles directivos y la elaboración de propuestas para modificarlos corresponde a las autoridades que están por arriba de directores, supervisores y jefes de sector. Es en esta afirmación donde pueden radicar dos problemas: por un lado, las reestructuras orgánicas y las modificaciones a manuales y reglamentos se realizan esporádicamente y con base en criterios alejados a las prácticas cotidianas y, por otro, no se considera para la construcción de nuevas propuestas la intervención efectiva de los actores que llevan a cabo las funciones directivas, para ambos hacen muy lenta la posibilidad de renovación de perfiles.

No se desea afirmar que la elaboración de manuales y reglamentos no deba estar en manos de cuadros técnicos especializados, sin embargo, este análisis debe iniciarse en las escuelas y en los consejos de directivos para poder encauzar de mejor manera sus actividades y lograr planeaciones más adecuadas de los planteles.

La actualización del magisterio es una realidad para el sistema educativo preescolar y existe disposición para asistir a los cursos impartidos por el sistema, cubriendo con las expectativas que contribuyen a la formación de los docentes, tanto directivos como frente a grupo, esto se convierte en un gran reto ya que es una verdad que existen docentes que rebasan a los directivos, lo cuál origina conflictos al interior de los planteles, no obstante, aún hay directores estancados tanto académicamente como en los propios planteles, sin la mayor intención de cambiar de comunidad educativa por miedo a enfrentarse a nuevas situaciones.

Considero que en la medida en la que el director se actualiza amplía más su panorama sobre su función y puede brindar un mejor y verdadero apoyo técnico pedagógico, así como dirigir adecuadamente y con éxito al personal, además de mantener una buena imagen ante docentes y padres de familia demostrando en todo momento seguridad y confianza en sí mismo.

Si la directora no se actualiza provoca en ella una gran inseguridad, ya que cada vez resulta más complicado contar con la certeza de lo que se está haciendo o en su defecto aceptar de manera crítica limitaciones existentes



El director de una escuela no debe perder de vista que es el elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad y si él no está involucrado y comprometido con el propósito de mejorar la calidad, es muy difícil que la calidad se de.

Lo que hemos comentado anteriormente apunta a la necesidad de reconocer el trabajo que realizan los docentes en puestos directivos con profesionalización, para lo que se debe valorar función y modalidades de ejecución de las mismas.

Esto conlleva también el compromiso de directores por transformar sus prácticas, se arriesgan a emprender cambios porque la experiencia diaria les demuestra que hay cosas que deben transformarse y está en las posibilidades del personal de la escuela hacerlo, conviene conocer las fortalezas antes que las debilidades. Es importante tener en cuenta que a los logros personales deben anteponerse el beneficio que otros logren con nuestras acciones, los principales beneficiarios de este proceso deben ser los alumnos.

### **5.3 La importancia de la comunicación y aceptación con la comunidad educativa.**

Frecuentemente se hace referencia a la penuria que existe de establecer un clima agradable para los trabajadores en general, la mayor parte de nosotros sentimos el deseo de comprensión y consideración, aún cuando no sea identificado como una necesidad básica. Sabemos de manera consciente o inconsciente, que no somos perfectos y difícilmente aceptamos nuestros errores, sin embargo, se

considera que para un directivo lo más importante deben ser las personas. Una de las preocupaciones de los directivos es pensar que pierden facultad por compartir o comisionar funciones y fundamentalmente un dirigente tiene que confiar parte de su autoridad en uno u otro docente por las mismas necesidades del servicio que imposibilita en ciertos momentos atender de manera personal o inmediata todos los problemas que son de su responsabilidad.

La distribución de actividades forma parte de la organización dentro de una institución tomando en cuenta las condiciones de cada plantel, el medio y la disposición del mismo personal. La delegación de la autoridad se vuelve difícil cuando el director carece de programas o planes preestablecidos o se está sujeto a las eventualidades del momento y a las opiniones personales del mismo conductor.

Por otra parte existe resistencia a la delegación por parte del director cuando no tiene confianza en su personal, considerándolo sin la capacidad suficiente, o bien, que puedan extralimitarse en el uso de las facultades que se les llegan a conferir y por otra parte también los docentes se resisten a tener una autoridad mayor que la habitual, por temor de asumir mayores responsabilidades, por falta de confianza en sus propias aptitudes, porque no tienen la seguridad de contar con todos los elementos necesarios, claro que esto no sucede en todos los lugares y es aquí donde se puede retomar la importancia de mantener una buena comunicación y relación con el personal de tal forma que se pueda realizar el trabajo en equipo con un mismo fin.

Esto no es una tarea fácil y requiere de muchos años de experiencia en cuanto al manejo de personal, en mi caso se tuvo la oportunidad de trabajar en diferentes planteles, con diferentes comunidades y en diferentes etapas de mi propia vida profesional.

Actualmente formo parte de un equipo de trabajo comprometido, profesional, respetuoso y responsable, lo que contribuye a realizar nuestro trabajo con agrado e interés, siempre tratamos de ayudarnos y tenemos la consigna de que todos podemos aprender de todos.

Para finalizar quiero hacer mención de que el director se relaciona con tantas personas y de tan diferentes posiciones y categorías que debe permanecer con una actitud de servicio y disposición, siempre cordial y entusiasta, pero sobre todo abierto al cambio y a la crítica, esto le permitirá crecer tanto en lo profesional como en lo personal.

## CONCLUSIONES.

Después de haber analizado esta investigación bibliográfica referente al quehacer de la directora de educación preescolar, podemos concluir que:

Se requiere de un reconocimiento explícito de la figura de la directora de educación preescolar como especialista en gestión, además de una constante y rigurosa preparación de la cual obtenga elementos que fortalezcan sus prácticas y de esta forma contribuir a elevar la calidad del servicio que se está prestando a la comunidad educativa.

Actualmente y atendiendo a las nuevas expectativas en materia educativa, es pertinente que la directora del nivel preescolar tome el rol de autoridad intelectual, con conocimientos y capacidades, cuyo propósito sea el de transformar de las prácticas educativas en su plantel, hacer uso de las relaciones sociales para crear las condiciones necesarias y mediante la administración adecuada para lograr involucrar a la comunidad educativa formando un equipo de trabajo con objetivos en común.

Para el anterior planteamiento resulta indispensable que la actualización y profesionalización de la función directiva, sea el punto de partida que permita llegar a ser los principales promotores del cambio y no los que obstaculicen el mismo.

Debido a que la escuela no debe ser analizada como institución separada del contexto socio –económico –político, es indispensable que la directora de preescolar, conozca los planteamientos generales de la política educativa actual,

con el propósito de contar con una visión amplia de lo que sucede con la educación como práctica social, en la que necesariamente se encuentran involucrados los planteamientos del Artículo 3º. Constitucional, la Ley General de Educación, el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa, el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, el Programa de Desarrollo educativo 1995-2000, Reglamentos, Manuales y circulares.

Este marco legal del proyecto educativo del Estado Mexicano y el conocimiento que de él se tenga, marcará la pauta y dará sentido a las prácticas, porque es Sistema Educativo en cuanto a sus funciones específicas, en este caso, las de la directora de educación preescolar.

Respecto a los Manuales de la directora, que plantean las generalidades de la función directiva en el nivel, no están cubriendo las necesidades actuales de formación y superación profesional. Estos fueron editados hace más de 10 años y a pesar de no estar actualizados continúan vigentes, lo cuál nos muestra lo obsoleto de su contenido, y aunado a este factor, se percibe una falta de iniciativa al respecto para procurar de manera personal una búsqueda de nuevos conocimientos, como alternativa que conduciría a la directora a enriquecer su labor haciendo uso de los nuevos y variados elementos y sobre todo el de adoptar una actitud abierta a los cambios.

Mientras en el terreno de lo real, se le esté otorgando mayor relevancia a cuestiones administrativas, se está por ende descuidando aspectos de la práctica directiva tan importantes como el técnico pedagógico, que es en términos generales el conjunto de acciones referentes a la aplicación y desarrollo de planes

y programas de estudio, apoyos didácticos y técnicas e instrumentos de evaluación, que se establecen con la finalidad de que el proceso de enseñanza - aprendizaje, llegue a los niños y se proyecte una formación integral atendiendo a sus características, necesidades e intereses.

Por esta razón es que se requiere rescatar este aspecto para que la directora logre realizar su mayor esfuerzo y llevarlo a la práctica mediante acciones básicas de asesoría y supervisión como apoyo real a los docentes que tienen en sus manos la formación de los niños, futuros ciudadanos.

Resulta indispensable que la directora encuentre el equilibrio entre lo profesional y lo humano, a partir de descubrir el deber ser del profesional y combinarlo con el enfoque humanista que pretende a través de los valores darle sentido a las prácticas que se realizan en la cotidianeidad de las escuelas. La directora procurará ser agradable ante los ojos de sus compañeros, considerando las necesidades propias del individuo y las de la organización en especial practicando una estimulación constante y permanente para que su equipo de trabajo se supere intelectualmente, con el firme propósito de elevar la calidad de la educación que se está brindando a los niños pequeños.

Para darle fin a mi exposición, sólo me resta puntualizar que el desconocimiento de la función directiva que se desempeña, aunado con otros factores, son condiciones que ponen de manifiesto la carencia de certeza en el desempeño de la labor directiva. Al no contar con ésta condición difícilmente se podrá asumir la responsabilidad de administrar eficaz y plenamente un plantel escolar.

Lo que nunca debemos dejar de lado es que tenemos en nuestras manos una gran responsabilidad, la de prestar un servicio a niños pequeños de 4 años a 5 años 11 meses como corresponde al nivel de preescolar, y no es tarea fácil, por ello indispensable que toda acción que se realice se encamine a proporcionar un servicio de calidad y realizarlo con amor.

## BIBLIOGRAFÍA

### CITADA

- |                          |      |  |
|--------------------------|------|--|
| ARROYO, A. Margarita     | 1995 | La atención del niño preescolar entre la política educativa y la complejidad de la práctica. Antología y Fundación SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano. México, D.F. |
| APPLE, Michel            | 1987 | Educación y poder. Editorial: Paidós Barcelona.  |
| APPLE, Michel            | 1989 | Maestros y textos. Editorial: Paidós Madrid.   |
| DICCIONARIO de Pedagogía | 1981 | Editorial del Valle México, S.A.   |
| GIROUX, Henry            | 1992 | Teoría y resistencia en educación. Editorial : Siglo XXI. México, D.F.   |
| GRAMSCI, Antonio         | 1977 | Cultura y Literatura. Editorial : Península. Barcelona.  |
| GRAMSCI, Antonio         | 1990 | La formación de intelectuales. Editorial: Grijalbo. México, D.F.   |
| HELLER, Agnes            | 1985 | Historia y vida cotidiana. Aportaciones a la sociología socialista. Editorial: Enlace, Grijalbo México, D.F.   |
| HELLER, Agnes            | 1982 | Revolución de la vida cotidiana. Editorial : Península, Barcelona.   |
| IBARROLA, María          | 1986 | Las dimensiones sociales de la Educación. Edit. El Caballito. Méx. D.F.  |
| LEONARDO, Patricia       | 1986 | La nueva sociología de la educación. Editorial: El Caballito México, D.F.  |



ROJAS S. Raúl	1997	Guía para realizar investigaciones Sociales. Editorial: Plaza y Valdés Folios. México, D.F.
S.E.I.E.M.	1996	Reconceptualización de la gestoría Escolar y su aplicación. Antología. Modulo III. Edición: Departamento de Educación Preescolar. Valle de México, D.F.
SECRETARÍA de Hacienda y Crédito Público	1995	Plan de Desarrollo 1995-2000_México, D.F.
SECRETARÍA de Educación Pública	1996	Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México, D.F.
SECRETARÍA de Educación Pública	1993	Artículo 3ro Constitucional y Ley General de Educación. 1ra Edición México, D.F.
SECRETARÍA de Educación Pública	1982	Manual de Organización del Plantel de Educación Preescolar de las Delegaciones Generales. México, D.F.
SECRETARÍA de Educación Pública	1985	Manual de la Directora del Plantel de Educación Preescolar, México, D.F.
SECRETARÍA de Educación Pública	1986	Manual –Técnico-Pedagógico de la Directora del plantel de Educación Preescolar, México, D.F.
SECRETARÍA de Educación Pública	1993	Consejos Técnicos Consultivos México, D.F.
SECRETARÍA de Educación Pública	1992	Programa de Educación Preescolar México, D.F.

## BIBLIOGRAFÍA

### CONSULTADA

- |  |      |   |
|--|------|---|
| DICCIONARIO                              | 1984 | De las Ciencias de la Educación A-H, Publicaciones Diagonal Santillana. México, D.F.                                      |
| DICCIONARIO                              | 1986 | Sinónimos/Antónimos. Práctico Larousse Primera Edición. México, D.F.  |
| SECRETARÍA de Educación Pública          | 1992 | Guía de Apoyo para el Director. Educación Primaria. México, D.F.  |
| SECRETARÍA de Educación Pública          | 1993 | Guía para asesorar la práctica Docente orientada a personal Directivo y de Supervisión de Jardines de Niños. México, D.F. |
| TAMAYO y T. Marlo. Llimusa Noriega.      | 1993 | El proceso de Investigación científica. Editores-Segunda Edición. México, D.F.  |
| UNIVERSIDAD Pedagógica Nacional (S.E.P.) | 1985 | Técnicas y Recursos de Investigación I. Antología Primera Edición. México, D.F.   |
| UNIVERSIDAD Pedagógica Nacional (S.E.P.) | 1988 | Técnicas y Recursos de Investigación III Antología. México, D.F.  |
| UNIVERSIDAD Pedagógica Nacional (S.E.P.) | 1987 | Técnicas y Recursos de Investigación IV. Antología, México, D.F.  |
| UNIVERSIDAD Pedagógica Nacional (S.E.P.) | 1987 | Técnicas y recursos de Investigación V. Apendices. México, D.F.   |

APRECIACION DEL PROCESO EDUCATIVO

GRADO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

EXISTENCIA: \_\_\_\_\_

ASISTENCIA: \_\_\_\_\_

No.	ASPECTOS			
1	DESARROLLA ACCIONES PARA MANTENER LA CAPACIDAD INSTALADA, MEDIANTE PROYECCION DE SUS ACTIVIDADES, COHERENCIA EN SU DECIR Y HACER, Y EL SEGUIMIENTO DE INCIDENCIAS			
2	LA PLANEACION GENERAL DEL PROYECTO CONTEMPLA: COHERENCIA DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS, ABARCATIVAS, SURGIMIENTO, PREVENCIÓN DE MATERIALES Y RECURSOS DE LA COMUNIDAD			
3	PLANEACION DIARIA QUE TENGA PROPOSITOS EDUCATIVOS EN: ACTIVIDADES LIBRES DE RUTINA Y DEL PROYECTO			
4	OBSERVACIONES DIARIAS PLANTEA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES; FORMAS DE PARTICIPACION, TIPOS DE RELACIONES Y UTILIZACION DE RECURSOS			
5	CON LOS NIÑOS QUE REQUIEREN ATENCION HACEN LA: DETECCION, REALIZA ACCIONES ESPECIFICAS Y EVALUA			
6	EVALUACION GENERAL DEL PROYECTO A PARTIR DE LOGROS Y LIMITACIONES: EN LA ELABORACION DE ACTIVIDADES, MATERIALES Y ESPACIOS, MOMENTOS DE BÚSQUEDA Y EXPERIMENTACION ASPECTOS A RETOMAR Y CONCLUSIONES			
7	EL FRISO TIENE ACTIVIDADES ABARCATIVAS (SECUENCIA); PREVENCIÓN DE MATERIALES (VARIABLES); ACTIVIDADES DE APOYO Y EVALUACION			

8	REALIZA LAS ACTIVIDADES ASUMIENDO EL PAPEL DE FACILITADOR A TRAVES DE: CUESTIONAMIENTO, LA PROBLEMATIZACION, LA LIBRE EXPRESION VALIDANDO LA PARTICIPACION				
9	LA ASAMBLEA ES UTILIZADA COMO: UN ESPACIO DE INTERCAMBIO; DE CRECIMIENTO, RETROALIMENTACION (EVALUACION) Y DE PROPUESTAS				
10	LAS RELACIONES QUE SE ESTABLECEN PROMUEVE: LA AUTONOMIA, EL RESPETO, LA SEGURIDAD Y LA CONFIANZA				
11	LA CREATIVIDAD SE FOMENTA A TRAVES DEL LENGUAJE VERBAL, DEL CORPORAL EN ACTIVIDADES CONCRETAS				
12	LA DISCIPLINA SE CONSTRUYE: AL ESTABLECER REGLAS DE ORDEN Y LIMPIEZA; RECONOCER LIMITES DE TIEMPO Y TOMA DE ACUERDOS QUE ASEGUEN LA INTEGRIDAD FISICA Y MORAL DEL NIÑO				
13	LA PARTICIPACION DE LOS PADRES DE FAMILIA ES: ACTIVA, COMPROMETIDA Y PERMANENTE				
14	REALIZA ACCIONES RELACIONADAS CON EL CUIDADO Y CONSERVACION DEL PLANTEL DE ACUERDO A SUS COMISIONES CON PROPUESTAS CREATIVAS				
15	SE TRANSFORMA EL ESPACIO FISICO DEL AULA Y PLANTEL DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL PROYECTO				

16	EL PROYECTO CURRICULAR CONTEMPLA: UNA METODOLOGIA, VINCULACION ENTRE LOS RUBROS QUE LO CONFORMAN, VINCULACION DE CONTENIDOS DE INSTRUMENTOS Y LA EVALUACION				
17	ATIENDE A LAS INDICACIONES Y/O RECOMENDACIONES DE LA DIRECTORA DERIVADAS DE LA VISITA				
				%	

OBSERVACIONES:

Empty space for observations.

NOMBRE Y FIRMA DEL DOCENTE