

S.E.P.

U.P.N.

UNIDAD 094

Formación para Directoras de Jardines de Niños



T E S I S A

LICENCIADO EN EDUCACION PREESCOLAR

GRACIELA MARGARITA GALLEGOS GALLARDO

MEXICO

1982

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

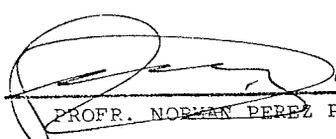
MEXICO, D. F., a 5 de agosto de 1982.

C. Profr. (a) GRACIELA MARGARITA GALLEGOS GALLARDO
Presente (nombre del egresado)

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes --
Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titula-
ción alternativa TESINA
titulado " FORMACION PARA DIRECTORAS DE JARDINES DE NIÑOS "
presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a --
que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el
H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez
ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

El Presidente de la Comisión


PROFR. NORMAN PEREZ PAZ.



S. E. P.
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDA SEAD
D. F. CENTRO

P R O L O G O

A partir de los primeros conocimientos sobre administración, impartidos en la licenciatura, empecé analizar la falta de preparación que con relación a ésto tenemos las educadoras; situación que propicia que la labor administrativa se realice de manera intuitiva.

He observado a través de la práctica docente que esta circunstancia afecta más a las directoras que a una educadora con grupo; ya que ésta última puede realizar su trabajo, aún desconociendo los elementos administrativos por medio de un programa específico que le permite planear y organizar sus actividades; durante todo el año dirige y trata de integrar su grupo y también realiza evaluaciones periódicas de sus objetivos logrados; etapas que las directoras difícilmente manejan ya que no tienen estructurado un plan global del cual desglosar sus actividades diarias.

El poder distinguir esto claramente se me presentó en el momento en que tuve un cambio de actividades pasando a colaborar como adjunta en la inspección, en donde he podido concretar las dificultades que se presentan y los errores en los que incurren las directoras recientes en su cargo, así como la solución que les han dado de acuerdo a sus diferentes características conocimiento y aptitudes. Llegando a la siguiente conclusión: Las directoras carecen de una orientación adecuada que les permita desarrollar su trabajo con mayor eficiencia.

Ahora bien, reflexionando sobre la manera en que podría ser solucionado éste problema pensé en la posibilidad de que se impartiera un curso de formación que fuera específico para las directoras de los jardines de niños.

En el momento de determinar la elaboración de éste trabajo intercambié

opiniones sobre la utilidad de contar con los conocimientos adecuados para dirigir una escuela, ya que la generalidad reconoció carecer de ellos, fui también a la Dirección de Mejoramiento Profesional para saber si contaban con un curso ya estructurado, encontrándome que el que se está elaborando es para los maestros de educación primaria y no hay antecedentes de preescolar.

Por lo tanto el tema seleccionado " Formación de Directoras de Jardines de Niños " obedece y va de acuerdo a las experiencias que como educadora he tenido y a la necesidad de superación por la que debemos pugnar para el mejor desempeño de nuestras funciones.

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

El contexto educativo a través del proceso histórico del país ha tenido grandes logros, sin embargo los objetivos propuestos no han sido alcanzados en su totalidad, es una realidad que la carrera magisterial aún sufre de cierto menosprecio comparada con otras profesiones, se nos adjudica una deficiente preparación o una falta de interés para elevar cada vez más nuestro nivel profesional, señalamientos que encuentran justificación en algunos casos y que lamentablemente se generaliza.

De acuerdo a ésta problemática podemos reconocer que uno de los aspectos en los cuales el maestro carece de una preparación adecuada es en materia administrativa.

Cuando un maestro pasa a ocupar un cargo directivo se encuentra con que tiene que llevar a cabo diversas actividades sin tener noción de ellas; las primeras experiencias se realizan mediante una serie de errores que duplican el trabajo con innumerables pérdidas de tiempo, dependiendo exclusivamente de la disposición que tengan sus autoridades inmediatas para facilitar éste aprendizaje.

El presente trabajo está enfocado concretamente a la dirección de los jardines de niños, haciendo notar los elementos indispensables que deben ser del conocimiento de aquellos que dirigen y administran planteles.

A su vez tiene como objeto analizar la integración de una buena administración:

Conocer las etapas que conforman el proceso administrativo y de que manera la planeación, organización, dirección, integración y control pueden elevar el nivel de calidad de nuestro sistema educativo.

En cuanto a la documentación de control escolar que se menciona como manejada por las directoras, cabe hacer la aclaración que año con año los

formatos pueden sufrir de algunas modificaciones, pero se podría decir que los datos mencionados son los elementales que deben presentar los jardines de niños a la dirección general, el describirlos uno por uno es con la finalidad de dar una visión general del tipo de documentación que se lleva a cabo, llegando a ser en algunos casos de manera inadecuada la actividad principal de la dirección.

Se señalan también los lineamientos importantes para las relaciones humanas y específicamente la relación que una directora debe tener con su personal y por último el papel que debe desarrollar en su comunidad.

Finalmente espero que las conclusiones a las que se ha llegado así como el trabajo mismo sea de alguna utilidad a las interesadas en contribuir de manera personal al desarrollo nacional, tomando en cuenta la actual política, en donde lo más importante es el desarrollo de las personas teniendo como eje fundamental la educación y donde el único factor limitante es la carencia de educación o la educación de mala calidad.

I N D I C E

| | |
|---|----|
| PROLOGO | 1 |
| INTRODUCCION | 3 |
| I ASPECTOS ADMINISTRATIVOS | 6 |
| Planeación | |
| Organización | |
| Integración | |
| Dirección | |
| Control | |
| II DOCUMENTACION DE CONTROL ESCOLAR | 11 |
| III RELACIONES HUMANAS | 21 |
| Relaciones entre la directora y su personal | |
| IV LA DIRECCION DE LOS JARDINES DE NIÑOS Y LA COMUNIDAD | 28 |
| CONCLUSIONES | 32 |
| BIBLIOGRAFIA | 33 |

I ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Tomando en cuenta que existen numerosas obras en donde la administración es planteada desde diferentes puntos de vista y considerando los diversos aspectos que la conforman, en general se puede aplicar la siguiente definición. " Es un conjunto de conocimientos y de investigaciones que tiene sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario y general. (1)

Una vez que las directoras de los jardines de niños conocen lo que en sí implica el término administración es necesario que tomen en cuenta los objetivos primordiales que se persiguen mediante éste proceso; un buen desarrollo administrativo es el que permite un ahorro eficaz de tiempo, dinero, esfuerzo o material, para mejorar las condiciones de trabajo y beneficio de todos los involucrados en la labor educativa.

El proceso administrativo esta constituido por etapas siguiendo un orden lógico; para que un organismo se desarrolle primero tiene que estructurarse, y es a través de la planeación y la organización en donde se fijan los objetivos, los planes y el sistema organizativo, constituyendo la mecánica administrativa en donde se fija el "que debe hacerse".

Al funcionamiento práctico se le denomina Dinámica, y es la etapa en la que interactúan: La Integración, La Dirección y El Control.

Es necesario analizar una de estas etapas por separado.

P L A N E A C I O N

Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quien deberá llevarlo a cabo, es decir el pensamiento que precede a cualquier acción:

Los elementos que intervienen en la planeación son los siguientes:

a) Objetivos.

- b) Políticas.
- c) Procedimientos.
- d) Programas.
- e) Presupuestos.

OBJETIVOS.- Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Re presentan no solamente la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración, dirección y con trol.

De manera general podemos decir que el objetivo primordial de los jar dines de niños es el desarrollo integral del niño, a partir del cual se desglosaran todos aquellos objetivos específicos que nos permitirán llevar lo a cabo.

POLITICAS.- Son reglas o normas generales que sirven de guía al pensamiento y acción de las personas. Se refieren a las organizaciones en su conjunto, a sus funciones, secciones o departamentos. Estos son marcados por la Secretaría de Educación Pública y aplicadas por sus diferentes autoridades.

PROCEDIMIENTOS.- Son planes más concretos que norman el criterio y la acción que deben seguirse. Se apoyan en los objetivos y políticas, implican la elección de medios que se han de emplear y tienen como característica fundamental señalar la secuencia lógica de una actividad o conjunto de actividades.

PROGRAMAS.- Se apoyan en los procedimientos señalados anteriormente pero determinan con mayor precisión el desarrollo de las actividades en función de dos elementos: Tiempo y Recursos.

PRESUPUESTOS.- Son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

La planeación es la más importante de las funciones administrativas puesto que se requiere una selección entre varias alternativas de acción.

O R G A N I Z A C I O N

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una institución con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los objetivos señalados.

La organización implica el hacer a través de otros:

Fijar responsabilidades y autoridad (Jerarquías).

Determinar como se hará la división de actividades (Funciones).

Establecer obligaciones.

I N T E G R A C I O N

Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la planeación y la organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social.

La integración se divide en dos partes: Integración de Personas e Integración de cosas.

Para la integración de personas se requieren de cuatro pasos:

Reclutamiento.- Convocar a las personas extrañas al organismo o candidatos para desarrollar una actividad dentro del mismo.

Selección.- Escoger entre los diversos candidatos al más apto para de desempeñar la labor establecida.

Introducción.- Articular al nuevo elemento al grupo del que formará

parte de la forma más rápida y adecuada.

Desarrollo.- Fomentar las cualidades innatas de cada persona para obtener su máxima realización posible.

La integración de cosas se divide en:

- a) Adquisición y manejo de capital.
- b) Compras.
- c) Producción. Servicio social o prestaciones.
- d) Mantenimiento.

D I R E C C I O N

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado.

La Dirección supone:

- a) Que se ejerza esa autoridad.
- b) Que se delegue esa autoridad.
- c) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerce la autoridad y se controlan los resultados.
- d) Supervisar el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las ordenes.

Un aspecto fundamental en la Dirección es la toma de decisiones, la más efectiva es la que se obtiene por concenso, pues de esta manera el equipo participa en forma activa hacia el objetivo común. Los pasos principales son:

- 1.- Definir claramente el problema.
- 2.- Determinar el objetivo de la solución.
- 3.- Plantear las diversas posibilidades de acción, compararlas y establecer ventajas y desventajas.
- 4.- Eliminar alternativas hasta dejar la definitiva.

5.- Establecer las decisiones complementarias, como quién llevará a cabo la acción, cuándo, etc.

6.- Establecer un sistema de control de resultados para ver sus efectos y corregir lo no previsto.

Las actividades de la dirección no son fijas ni únicas, se espera que desempeñe un conjunto de funciones diversas.

C O N T R O L

El control es el medio que permite comparar lo planteado con lo que se ha logrado. Es la manera de valorar, enjuiciar, verificar los avances, rediseñar y realimentar todas las actividades que se están realizando.

El personal docente de los jardines de niños debe establecer los diferentes tipos de control que permitan evaluar a cada uno su participación en el cumplimiento de objetivos.

La identificación de actividades no productivas, la buena organización, eficiente comunicación e información correcta evitan la pérdida innecesaria de tiempo y de esfuerzos.

Existen técnicas que permiten llevar un registro permanente o periódico de las actividades que se desea realizar. Una de las usadas con mayor frecuencia es la Gráfica de Gantt, que consiste en representar las actividades en una barra horizontal, en donde el cruce con barras verticales indicadoras de intervalos de tiempo permite visualizar el inicio y terminación de las mismas, suele indicarse en ocasiones la persona o departamento encargado. Por otra parte independientemente de las que se puedan seleccionar de manera personal las educadoras cuentan con : Las listas de asistencia, el registro anecdótico, guías de observación y planes de trabajo en donde el control es sistematizado.

II DOCUMENTACION DE CONTROL ESCOLAR

Existe también en el control escolar documentación que es manejada es pecíficamente por las Directoras y supervisada por las Inspectoras para ser enviada a la Dirección General de Educación Preescolar en periodos establecidos para su revisión.

DOCUMENTACION MANEJADA POR LAS DIRECTORAS

- a) Control estadístico de inscripción.
- b) Forma de iniciación de cursos.
- c) Directorio del personal.
- d) Informe trimestral, primer y segundo período de estadística.
- e) Informe trimestral, primer y segundo período de libro de caja.
- f) Acta constitutiva de la Asociación de Padres de Familia. Libro de Ca ja.
- g) Control de inventario del plantel.
- h) Créditos escalafonarios (Personal Docente).
- i) Créditos escalafonarios (Personal Manual).
- j) Formas de movimiento de personal.
- k) Formas de movimientos de la identificación y localización de jardines de niños en el D.F.
- l) Informe de fin de cursos.
- m) Informe de guardias de los trabajadores durante el período de vacaciones.
- n) Acta de entrega del local durante el período de vacaciones.
- ñ) Entrega de documentación de SAID.
- o) Informe de trabajo para el personal interino.
- p) Informe estadística de fin de cursos.

CONTROL ESTADISTICO DE INSCRIPCION

Tiene como objeto registrar los datos referentes a la identificación de los jardines de niños y el número de alumnos con el cual se inicia el año en curso.

Se registran los siguientes datos:

1.- Identificación del Jardín. Nombre y claves.

2.- Personal de la escuela.

Directivo.

Administrativo y auxiliar.

Personal docente.

Personal especial.

3.- Grupos por grados.

4.- Inscripción de alumnos.

5.- Datos del inmueble.

FORMA DE INICIACION DE CURSOS

Objetivo.- Registrar los datos relativos al número de alumnos, grupos integrados y personal asignado, con el que se inician los jardines de niños.

1.- Identificación del jardín.

Aquí se anotara el nombre y en la parte relativa a la clave deberá anotarse tanto la clave económica de preescolar como la clave de planeación.

2.- Inscripción de alumnos.

En este espacio deberá anotarse el total de inscripción, de primero, segundo y tercer grado separando cada uno de estos por sexo y edad.

3.- Personal que presta sus servicios en el jardín de niños.

Se anotará jerárquicamente el nombre de cada una de las personas que laboran en el plantel con la clave de la plaza, incluyendo también la descripción del empleo según nombramiento.

En caso de existir personal no federal tendrá que hacerse la aclaración pertinente. Número de personal manual pagado por la asociación de Padres de Familia.

4.- El sello deberá situarse en el espacio comprendido entre la firma de la inspectora y la firma de la directora o educadora encargada del plantel.

DIRECTORIO DEL PERSONAL

El objetivo es actualizar el inventario de recursos humanos de educación preescolar en el D.F. De ésta forma se presentaran varias copias ya que también serán manejadas por las directoras y por las inspectoras.

Los datos se recaban jerárquicamente de todo el personal que colabora en el jardín de niños:

Nombre.

Categoría y clave.

Cédula profesional.

Fecha de ingreso a la S.E.P.

Normal donde estudió.

Cédula IV.

Domicilio y teléfono.

Grupo asignado.

INFORMES TRIMESTRALES DE ESTADISTICA

Objetivo.- Conocer la existencia real de niños, tomando como base los movimientos, altas y bajas efectuadas en el transcurso del periodo escolar que se informa.

1.- Identificación del jardín. De la misma manera que el control estadístico.

2.- Movimiento de alumnos. Tomando en cuenta las altas, bajas y la

existencia real.

- 3.- El total de la asistencia diaria se dividirá entre los días hábiles del mes y nos dará la asistencia media, dato que deberán dar las educadoras para colocar la asistencia media trimestral en el espacio correspondiente.
- 4.- Número de grupos.- Se anotará el número de grupos existentes en cada grado.
- 5.- Personal que presta sus servicios en el jardín. Deberá relacionarse de la misma manera que en la forma de iniciación de cursos.

INFORMES TRIMESTRALES DEL LIBRO DE CAJA

Tiene como objeto informar a la Dirección General, los movimientos económicos efectuados en los jardines de niños.

En esta forma se consideran los siguientes datos:

- Nombre y clave del jardín.
- Saldo del mes anterior.
- Total de cuotas voluntarias durante el primer trimestre.
- Suma total de los dos anteriores.
- Cantidad recabada por otros conceptos durante el trimestre. (Donaciones o recabaciones por eventos realizados)
- Total de Ingresos.
- Total de Egresos.
- Saldo para el próximo trimestre.
- Nombre de la Institución Bancaria en donde están depositados los fondos del jardín de niños.
- Número de cuenta.

Estos mismos datos son enviados en el informe sintético final al cerrar el libro de caja por el año en curso.

FICHA DE INSCRIPCION

Tiene como objeto, auxiliar en la integración de los grupos de acuerdo a su edad en años y meses e integrar un directorio de los alumnos.

Esta ficha es llenada en el momento mismo de la inscripción, forma parte de la documentación que maneja tanto la directora como la educadora.

Contiene los siguientes datos:

Clave zona sector.

Clave de planeación.

Nombre completo del niño.

Fecha de nacimiento.

Nacionalidad.

Sexo.

Nombre del padre o tutor.

Nombre de la madre.

Ocupación de ambos.

Domicilio y teléfono.

ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA Y LIBRO DE CAJA

Tiene como objeto contar con la colaboración de los padres de familia para velar por los intereses de la institución, proporcionando las ayudas materiales y de coordinación necesarias.

La Dirección General de Educación Preescolar es la encargada de enviar a principios del año lectivo un oficio en donde establece punto por punto las normas a considerar con relación a:

- a) Constitución de la asociación de padres de familia.
- b) Participación de la asociación de padres de familia en cuanto a libros de caja.
- c) Cuotas voluntarias.

- d) Elaboración de recibos.
- e) Permisos para visitas a la comunidad y recaudación de fondos.
- f) Cuenta Bancaria.
- g) Gastos efectuados. (Compras de material, compensaciones de servicios y otros conceptos)
- h) Exigencias de la Dirección General de Auditoria e Inspección Administrativa.
- i) Requisitos para la revisión de toda documentación.

CONTROL DE INVENTARIO DEL PLANTEL

Objetivo.- Actualizar el inventario de los jardines de niños.

Al final del año lectivo o cuándo lo solicite el área de recursos materiales del órgano central del que se depende se levantará un inventario de los bienes pertenecientes al jardín de niños o se enviará un informe de las nuevas adquisiciones de activo fijo.

Se deben considerar los siguientes aspectos:

- 1.- Notificar al área de recursos materiales la recepción de bienes ya sean por compra directa, por donación, por producción, etc.
- 2.- Solicitar a la misma área del número de inventario de los bienes instrumentales que se esta dando de alta.
- 3.- Entregar la documentación que compruebe la entrada del bien al plantel. (Factura, remisión, salida del almacén)
- 4.- Elaborar vales de resguardo por cada uno de los bienes instrumentales que sean inventariados y asignados al plantel.
- 5.- Etiquetar los bienes instrumentales que sean asignados.
- 6.- Recabar firma del usuario en los vales de resguardo.
- 7.- Llevar actualizados los registros de los movimientos de altas, transferencias y bajas, así como la asignación de bienes.

- 8.- Levantar acta administrativa, en el caso de robo o extravío de los bienes inventariados asignados al plantel.
- 9.- Notificar al área de recursos materiales del órgano central toda anomalía que se presente en el uso y control de los bienes instrumentales.

FORMAS DE MOVIMIENTO DE PERSONAL

Objetivo.- Captar oportunamente los movimientos del personal docente y administrativo efectuadas en los planteles para actualizar el inventario de recursos humanos de Educación Preescolar en el D.F.

Son enviadas durante todo el año escolar en el momento en que se presente cualquier movimiento de personal en el jardín de niños.

Contiene los siguientes datos:

Nombre.

Identificación del jardín de niños: Nombre y clave.

Domicilio y teléfono.

Nombre de la directora.

Entre los diferentes tipos de movimiento de personal se debe de marcar el indicado:

Alta, sustitución, cambio de adscripción, gravidez, licencia, comisión, renuncia, jubilación, abandono de empleo o defunción.

Registro del personal del movimiento: Nombre, categoría y clave.

FORMA DE MOVIMIENTO EN LA IDENTIFICACION Y LOCALIZACION DE LOS JARDINES DE NIÑOS EN EL D.F.

Contiene los siguientes datos:

Nombre y clave del jardín de niños.

Tipo de movimiento.

Mencionará brevemente los motivos que originaron el movimiento del

plantel, así como la fecha del mismo.

En la identificación del jardín así como su ubicación mencionarán los datos anteriores y posteriores al movimiento.

FORMA DE FIN DE CURSOS

Objetivo.- Captar el número de niños que se promueven a la primaria.

1.- Identificación del jardín. De las formas conocidas.

2.- Promovidos a la primaria.

El dato proporcionado será global, sin tomar en cuenta las columnas referentes al número de grupos, total y grados, colocándose únicamente a la cantidad de hombres y mujeres que se promueven a la primaria. Finalmente el total será inscrito en el ángulo inferior izquierdo.

CREDITOS ESCALAFONARIOS

Tiene por objeto presentar un informe de la labor realizada por los trabajadores del jardín de niños ante la comisión mixta de escalafón.

Se expide uno por trabajador en cada centro de trabajo, en donde se califica la iniciativa, laboriosidad y eficiencia de acuerdo al instructivo de evaluación que obra en poder de las Dependencias y Delegaciones sindicales y que deberá ser del conocimiento de las directoras.

Al entregarlas el personal deberá firmar una relación de recibido de conformidad, se elaborará una relación para el personal docente y otra para el manual, que deberán ser enviadas a la Dirección General.

INFORME DE GUARDIAS DE LOS TRABAJADORES

Tiene como objeto informar a la Dirección General o a las responsables de los jardines de niños durante el período de vacaciones.

Al finalizar el año escolar la Directora deberá enviar un informe en donde establece las guardias que tendrán los trabajadores manuales con

que cuenta para responsabilizarse el plantel durante el período de vacaciones; respetando el tiempo designado para sus vacaciones.

ACTA DE ENTREGA DEL LOCAL

Se levantará un acta entregando el local al personal responsable durante el período de vacaciones, firmada por integrantes de la Mesa Directiva de la Asociación de Padres de Familia y por la Directora del plantel, tiene como objeto ser el documento legal de responsabilidad ante la S.E.P.

SISTEMA AUTOMATICO DE INSCRIPCION Y DISTRIBUCION (SAID)

Objetivo.- Inscribir a los niños que deberán estar en el próximo año lectivo en el jardín de niños y colaborar con la inscripción de las escuelas primarias.

Durante el período de inscripciones marcado por la S.E.P. la Directora recibe toda la documentación concerniente a su realización. Dicha documentación será enviada al SAID para computarizarla y ser devuelta a los jardines de niños para entregarla a los padres de familia, que deberán firmar de recibido. Al concluir el año escolar las Directoras deberán enviar las relaciones de entrega así como las fichas de inscripción que no hayan sido recogidas.

INFORME DE TRABAJO

Objetivo.- Informar a la Dirección General de la labor del personal interino.

Se deberá elaborar un informe del trabajo del personal interino, ya que carece de ficha escalafonaria para ser anexada a su expediente deberá contar con aspectos administrativos, técnicos y sociales.

INFORME ESTADISTICA DE FIN DE CURSOS

Objetivo.- Registrar los datos referentes a los jardines de niños al

Finalizar el año escolar.

Contiene los siguientes datos:

- 1.- Identificación de la escuela.
- 2.- Número de aulas.
- 3.- Grupos por grados.
- 4.- Datos del personal de la escuela.
- 5.- Sueldo mensual del personal.
- 6.- Gastos de la escuela durante el año escolar.
- 7.- Movimiento de los alumnos.

Por último durante el año escolar la directora deberá elaborar una serie de oficios que servirán también al control escolar, éstos no tienen un formato específico ni fecha determinada de entrega, deberán ser enviados a la Directora de Educación Preescolar y contar con los siguientes datos:

Inspección a la que pertenece, nombre y clave del jardín, la dirección y número de oficio asignado progresivamente. Son elaborados de acuerdo a las necesidades del plantel y con la fecha correspondiente, entre las causas a las que obedecen podemos citar:

Informes de falta de asistencia, ya sea por licencia médica, económica o por otra causa.

Solicitudes de diversos tipos: Visitas a la comunidad, compras de material, mejoras en el plantel, realización de diversos eventos. (En los eventos que tengan por finalidad la recaudación de fondos, deberán contar con el Vo.Bo. de la Inspectora y se deberá enviar posteriormente un oficio que informe de la cantidad recaudada.)

II RELACIONES HUMANAS

En el capítulo anterior se han mencionado las bases eminentemente administrativas, que debe conocer toda persona que tiene a su cargo un jardín de niños, ahora bien para que estas etapas puedan ser llevadas a cabo de una manera armónica es trascendental que las directoras de los jardines de niños consideren el ámbito, en que como organismo social se desarrollan y en donde las relaciones humanas son propiamente un estilo de dirección. En las relaciones humanas existen cuatro requisitos básicos que las hacen lo más efectivas posible: Comunicación, Trabajo de Equipo, Autodesarrollo y Desarrollo de los demás.

La comunicación es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos para la consecución de fines últimos.

Para poder entender como se lleva a cabo éste proceso es necesario que analicemos los elementos que lo constituyen:

- a) Fuente de Comunicación.
- b) Receptor.
- c) Mensaje.
- d) Canal.

FUENTE DE COMUNICACION

Es la persona o grupo en donde se origina y dentro de ésta existen cuatro distintas clases de factores que pueden aumentar la fidelidad del mensaje:

1.- Habilidades Comunicativas, son cinco: Hablar, leer, escuchar, escribir y reflexionar o pensar.

Nuestros niveles de habilidad comunicativa determinan de dos maneras la fidelidad de nuestra comunicación, en primer término afectan nuestra

capacidad analítica en lo que respecta a nuestros propósitos e intenciones y en segundo lugar afectan nuestra capacidad para concretar mensajes que expresen nuestra intención.

2.- Actitudes.- Las diferentes actitudes que presentamos al comunicar nos tienden a favorecer también la fidelidad, éstas pueden ser hacia uno mismo, hacia el tema que se trata o hacia el receptor.

3.- Nivel de Conocimiento.- El grado de conocimiento que posea la fuente con respecto al tema habrá de afectar al mensaje y por otra parte también se deberá considerar el conocimiento que se tiene sobre las características del receptor, de las distintas formas en que se puede emitir o tratar el mensaje, etc.

4.- Sistema socio-cultural.- Ninguna fuente se comunica sin estar influida por la posición que ocupa en un determinado contexto cultural de acuerdo a sus creencias y valores predominantes.

R E C E P T O R

Es aquel o aquellos a los que va dirigido el mensaje. Existe una íntima relación entre la fuente y el receptor, en donde los factores mencionados anteriormente se presentan de la siguiente manera:

1.- Habilidades Comunicativas.- Si el receptor no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar no estará capacitado para recibir y descifrar los mensajes que la fuente le ha transmitido.

2.- Actitudes.- La forma en que se descifra un mensaje está determinada en cierto modo por las actitudes hacia la fuente y hacia el contenido del mensaje.

3.- Niveles de Conocimiento.- Si no se conoce el código no se puede entender el mensaje.

4.- Sistema socio-cultural.- El propio status social, los componentes

de su grupo y sus formas habituales de conducta afectan la manera en que se reciben y se interpretan los mensajes.

M E N S A J E

Con relación al mensaje son tres los factores que tienen que tomarse en cuenta:

- 1.- Código.
- 2.- Contenido.
- 3.- Tratamiento del mensaje.

Código.- Es todo grupo de símbolos que pueden estructurarse de manera que tengan significado para alguien.

Contenido.- Material del mensaje que fuera seleccionado por la fuente para efectuar su propósito.

Tratamiento del mensaje.- Son las decisiones que toma la fuente para seleccionar y estructurar los códigos y el contenido.

CANAL DE COMUNICACION

Podemos definir como canal de comunicación a los sentidos a través de los cuales un receptor puede percibir los mensajes. De los requisitos mencionados con anterioridad como básicos para las relaciones humanas, hemos querido explicar, la comunicación específicamente ya que ésta es el eje del cual parten, el trabajo de equipo y de desarrollo. La manera en que puede interactuar éstas dependen del desenvolvimiento de las relaciones humanas.

RELACIONES ENTRE LA DIRECTORA Y SU PERSONAL

En un jardín de niños, toda directora forma parte en el proceso de la comunicación bajo diferentes condiciones, en principio es el medio de comunicación mediante el cual la S.E.P. espera que toda información u orien-

tación llegue directamente a todo el personal: así mismo continuamente es la fuente generadora de iniciativa y planes que debe estructurar con todo un equipo de trabajo, es respuesta de inquietudes y proyectos de parte de sus colaboradores ante las autoridades inmediatas y nexos con los padres de familia y con la comunidad.

Para que pueda establecerse una comunicación adecuada ésta debe ser lo más clara y precisa posible, de acuerdo a sus interlocutores, evitando usar conceptos y términos que no sean del conocimiento de los demás.

Al analizar cual sería la posición más adecuada para la organización de las actividades de trabajo se requiere de un punto de vista más bien educativo que dictatorial; toda buena educación debe promover un cambio libre de ideas entre los individuos y esto no puede darse si se limita a decir a las personas que deben hacer, cómo y cuándo, la tarea principal de todo directivo es ayudar a sus compañeros a trabajar lo mejor posible, coordinándolos en grupos o equipos eficaces, pensando en la gente como individuos que tienen diferentes temperamentos, distintos problemas y necesidades, diversos talentos. No quiere decir esto que las directoras deban poseer un talento especial para el conocimiento humano sino deben pensar en la contribución de su propio trabajo en relación con el de los demás, traduciendo en relaciones productivas y midiéndose en el grado de éxito obtenido.

Los éxitos obtenidos por un equipo de trabajo reflejan a su vez el grado de descentralización, ubicando ésta como aquello que da a los integrantes una sensación de libertad personal para pensar y planear, para probar nuevas metas, defender ideas y sobre todo libertad para aceptar el fracaso.

En lo que se refiere a éste último punto podemos decir que un individuo, podrá tener la confianza al cometer una equivocación de que ésta

podrá ser analizada y comprendida, ayudándole a recuperar seguridad, sin sufrir decepciones y aprovechar mejor las experiencias pasadas, en tales condiciones se permite rendir más y mejor en el trabajo, en el conocimiento, que su pensamiento puede convertirse en acción y su acción en realización, sin temor a la crítica ni a la censura.

Las metas y los objetivos de un grupo son establecidos por la interacción del mismo, cuando un sujeto se compromete a obrar de una manera determinada su decisión se ve fortalecida por el conocimiento y la experiencia de los demás. Los medios adoptados para la consecución de los fines son determinados de la misma forma y deben ser compatibles con la realidad. Esta interacción permite que cada integrante sienta tanto la libertad de contribuir como la responsabilidad del éxito.

Las ideas que se presentan adquieren un valor especial en el sentido que aunque es recomendable que prevalezca el consenso del grupo, las alternativas que son aceptadas o discriminadas han sido observadas bajo sólidas bases de análisis y crítica, en donde la información o recurso ha sido tomado en cuenta, haciendo decisiones válidas como desarrollo de un todo y no del producto de un solo individuo. Esto no quiere decir que un equipo funcione anárquicamente, manejándose sin una dirección, ésta es indispensable para efectuar acciones positivas; si consideramos que un individuo es un conductor cuando sus ideas o acciones influyen sobre otros, necesariamente la conducción no estará concentrada sino difundida entre todos los integrantes, cuánto mayor sea el grado de difusión más democrático es el grupo, siendo importante que cada uno se sienta un conductor potencial.

Como conductoras las directoras de los jardines de niños son las encargadas de resumir los valores y las normas dictaminadas por todos, siendo funcionalmente la responsable directa de toda acción, será la que establezca la vialidad de los proyectos sugeridos, su función en el sentido de auto

ridad es la de marcar límites, delegar tareas y compartir responsabilidades.

Normalmente el personal de los jardines de niños debe establecer juntas periódicas que pueden ser de diversa índole:

Reuniones de promoción de ideas.

Reuniones de toma de decisiones.

Reuniones de información técnica.

Reuniones de división de trabajo.

Estas reuniones cumplen con dos funciones: Prever y organizar toda acción y evaluar los rendimientos alcanzados, las reuniones de división de trabajo a su vez tienen la ventaja de proporcionar especialización y competencia de acuerdo a las posibilidades de cada sujeto, permitiendo asignar deberes y responsabilidades específicas y hacer posible la realización simultánea de distintas tareas.

La técnica más adecuada para discusiones de pequeños grupos es el intercambio de ideas entre todos los integrantes y para que sean lo más fructíferas posibles hay que tener presente ciertos comportamientos.

Todo ser humano tiene tendencias básicas que experimenta en mayor o menor grado de intensidad:

- La seguridad de ser aceptado en un grupo.
- El desafío que representa cualquier situación nueva.
- El deseo de reconocimiento en la opinión de los demás.
- La satisfacción de contribuir con sus compañeros.

La atmósfera en que se deben llevar a cabo estas reuniones deben ser de cordialidad y cooperación, cálidas, permisibles y democráticas, evitando toda sospecha de manipulación, rechazo o ridículo. Se deben establecer normas que pueden ser implícitas o manifiestas claramente; por último se deben llegar a conclusiones finales.

Este es un panorama general de la importancia que las relaciones huma

nas tienen en cualquier organismo social, en los jardines de niños nuestro trabajo no debe ser mecánico sino tomando en cuenta cada uno de estos aspectos con la finalidad de lograr un centro de trabajo en donde la efectividad de las tareas sea resultado de la motivación personal, de elevar de manera significativa el rendimiento, ejecución y satisfacción individual y como grupo.

IV LA DIRECCION DE LOS JARDINES DE NIÑOS Y LA COMUNIDAD

Entre las diversas actividades que debe coordinar la directora de los jardines de niños es la de lograr una adecuada relación con la comunidad, el papel que como promotoras de cambio, desempeñamos los maestros tiene su fundamento en la esencia misma de la educación: "Educar significa conjurar en un sistema científicamente organizado, los procedimientos que permiten la superación del hombre, tanto en el desarrollo y maduración de sus poten- cialidades, como en el aprovechamiento de las experiencias y adquisición de los conocimientos acumulados por la especie a fin de que cada individuo se realice como persona y todos en conjunto lleven al país o sociedad, de la que forman parte, al logro de los objetivos que como grupo se hayan for- mulado." (2)

Las escuelas deben aceptar la responsabilidad de acuerdo a su localid-
dad de planear y apoyar proyectos de ayuda y de colaboración recíproca. Pa-
ra lograr un resultado de beneficio bilateral los jardines de niños pueden
recurrir a las instituciones que cuentan con programas para la comunidad.

De acuerdo a la iniciativa, imaginación y participación del personal
se coordinarán las ideas en una labor de equipo, siendo la directora de co-
mún acuerdo con las autoridades la encargada de llevar a cabo la tramita-
ción para solicitar cualquier colaboración.

Esta puede ser de dos tipos:

- Ayuda para recaudar fondos y recursos para los jardines.
- Solicitar servicios que favorezcan el cumplimiento de objetivos edu-
cativos, ya sea para los educandos o para los padres de familia.

Entre las instituciones mencionadas podemos citar los siguientes ejem-
plos:

(2) Programa de Educación Preescolar. S.E.P.

DELEGACIONES POLITICAS

En el Distrito Federal existen 16 Delegaciones Políticas que cuentan con un Departamento de Servicios Culturales y Asistenciales en donde se gestionan asuntos escolares.

El Delegado Político y el Jefe del mencionado departamento deben coordinar atención a guarderías, jardines de niños, primarias, secundarias y preparatorias, con una partida presupuestal que administran de acuerdo a las necesidades específicas de cada uno.

Los servicios que pueden prestar son variados, desde la construcción de un plantel, de aulas, mantenimiento de escuelas, prestar transporte y hacer donaciones de diversos materiales.

SECRETARIA DE SALUD Y ASISTENCIA

Los centros de salud que dependen de esta secretaria tienen un Departamento de Educación de la Salud, que planea y organiza programas, conferencias, pláticas, películas y campañas en donde los temas son encaminados a mejorar las condiciones de higiene y salud.

DESARROLLO DE INTEGRACION FAMILIAR

El DIF proporciona mediante una oportuna solicitud regalos para las madres y para los niños con motivo del día de la madre, día del niño y día de reyes.

INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES

A este instituto se pueden solicitar conciertos y funciones de teatro para los niños.

M U S E O S

Los museos cuentan con un departamento de asuntos escolares en donde se pueden solicitar visitas programadas y talleres. Aunque no cuentan con

un programa específico para niños preescolares se pueden adaptar y será en la medida en que todos los jardines de niños lo solicitemos, que se creará la necesidad de estructurar uno adecuado a los niños de esta edad.

En especial a los museos y al Instituto Nacional de Bellas Artes los jardines de niños deben recurrir periódicamente ya que ambos pueden satisfacer los objetivos propuestos en nuestro programa con relación al arte, los niños de todas las comunidades deben tener acceso a la música, pintura, danza, literatura, escultura y arquitectura, manifestaciones sociales que han constituido un factor muy importante dentro de la educación.

PROCURADURIA DEL DEPARTAMENTO DEL D.F.

Cuenta con un departamento de orientación jurídica y familiar que brinda conferencistas cuándo se le solicitan.

Además de las instituciones gubernamentales, existen algunas empresas pertenecientes a la iniciativa privada que nos pueden prestar ayuda en algunos eventos para recaudar fondos, sobre todo las que se encuentran ubicadas en la misma comunidad, ya que algunas compañías toman en cuenta dentro de sus políticas llevar buenas relaciones con el medio.

SUGERENCIAS

La validez de los conceptos desarrollados en éste trabajo radica en la aplicación práctica que de ellos puedan hacer los directores y de ésta la necesidad de un curso a nivel directivo, la manera en que podría ser del conocimiento general es la siguiente:

Curso de Formación.- El personal cuenta con tiempo antes de iniciar con los niños el año escolar y también al finalizarlo, tiempo que podría aprovechar el departamento técnico de Educación Preescolar o la Dirección de Mejoramiento Profesional para impartir un curso estructurado por un equipo de especialistas, éste podría ser de capacitación inicial o de actualiza

ción.

Muchas veces la mayor parte de los trabajadores no cuentan con tiempo extra que les permita seguirse capacitando fuera del horario de sus labores docentes, por lo que sería necesario que se impartiera dentro de éste, dándole un carácter de obligatoriedad, que aseguraría la asistencia de todas las directoras de los planteles.

Congresos o Foros.- Dentro de la administración existen conceptos lógicos y métodos prácticos que tienen una aplicación universal, por lo cual se deberían organizar congresos o foros con la participación de gente de la provincia o extranjera, planeados por la Dirección General, en donde la asistencia fuera voluntaria, fuera de los horarios de trabajo y dando una aportación económica que permita cubrir parte de los gastos.

La finalidad de ambos sería la misma, capacitar al personal docente y directivo en la resolución de problemas existentes y anticiparse a futuros con decisiones que no malgasten tiempo, dinero o esfuerzo así como brindar actualización en aspectos técnicos e intercambio de experiencias.

Los aspectos a considerar podrán ser:

- Conocimientos del proceso administrativo.
- Reconocimiento de prioridades.
- Toma de decisiones.
- Administración de tiempo.
- División del trabajo.
- Utilización de recursos.
- Integración del personal.
- Coordinación de actividades.

C O N C L U S I O N E S

- Es necesario que a las directoras de los jardines de niños se les proporcione una formación específica para desempeñar su labor como directivo.
- Los aspectos administrativos que son determinantes para una mayor eficiencia en cualquier organismo social, son desconocidos en los jardines de niños.
- La eficiencia no es una capacidad innata, sino la constituyen factores que pueden ser aprendidos.
- Las directoras de los jardines de niños desconocen la manera adecuada de integrar a su personal.
- La integración del personal contribuye a la satisfacción del cumplimiento de objetivos.
- Las limitaciones que tienen las directoras parten de una inadecuada comunicación con sus autoridades.
- En los jardines de niños generalmente existe una inadecuada división del trabajo, ya que muchas veces no se toman en cuenta las capacidades y aptitudes.
- Las directoras deben reconocer la importancia de una supervisión adecuada que permita la retroalimentación.
- Es labor de las directoras fomentar relaciones de beneficio común con el medio ambiente.

B I B L I O G R A F I A

- BERLO, K David. El proceso de la comunicación. El Ateneo. Buenos Aires 1978
- MACGREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas. Diana. México 1969
- GIVEN, B William. La administración desde la base hacia arriba. Herrero Hnos, S.A. México 1949
- DRUCKER F. Peter. El ejecutivo eficaz. Editorial Sudamericana Buenos Aires 1980
- GARDNER, B.B. MOORE, D.G. Relaciones humanas en la empresa. Rialp S.A. Madrid 1966
- Administración y Legislación Educativa. S.E.P. México 1976
- KEPNER, Charles H TREGOE, Benjamín B. El directivo racional. M Graw-Hill México 1970
- Programa de educación preescolar. S.E.P. México 1979
- KNOLL, Joachim H. La formación de adultos. Ediciones Roca, S.A. México 1972
- BEAL, George M BOHLEN, Joe M. RAUDABAUGH, J. Neil. Conducción y acción dinámica del grupo. Editorial Kapelusz Buenos Aires 1964
- ORIA, Vicente Razo. La educación y el desarrollo nacional. Miguel Angel Porrúa. México 1982

35551